



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة  
الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم

عيسى محمد عبد الله حلايقة

أطروحة دكتوراه

القدس \_ فلسطين

1446 هـ \_ 2024 م

درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة  
الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم

إعداد

عيسى محمد عبد الله حلايقة

إشراف

الأستاذ الدكتور تيسير عبد الحميد أبو ساكور

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة  
الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعة القدس، وجامعة الخليل

1446هـ \_ 2024م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الفلسفة والقيادة والإدارة التربوية

## إجازة أطروحة





درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة  
الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم.

اسم الطالب: عيسى محمد عبد الله حلايقة.

رقم الطالب: 22112297.

المشرف: الأستاذ الدكتور تيسير عبد الحميد أبو ساكور.

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/11/2 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم

- 1\_ رئيس لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور تيسير أبو ساكور ..... التوقيع: 
- 2\_ ممتحناً داخلياً: الأستاذ الدكتور محمد شعيبات ..... التوقيع: 
- 3\_ ممتحناً خارجياً: الأستاذ الدكتور خالد قرواني ..... التوقيع: 
- 4\_ ممتحناً خارجياً: الأستاذ الدكتور جعفر أبو صاع ..... التوقيع: 

القدس \_ فلسطين

1446 هـ \_ 2024 م

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم. أقر أنا معدّ هذه الأطروحة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الدكتوراه، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو معهد آخر.

"Declaration"

"I, the undersigned, am the author of the thesis titled 'The Commitment of School Principals in Palestine to Work Ethics, Organizational Commitment, and Voluntary Job Stability from the Teachers' Perspective.'

I hereby acknowledge that this thesis has been Submitted to Al-Quds University for the degree of Doctorate, and it represents my own research, except where referenced otherwise. This study, or any part thereof, has not been previously submitted for any degree in any other university or institute."

Issa Muhammad Abdullah Halaykah

الاسم: عيسى محمد عبد الله حلايقة

Signature: Issa Halaykah

التوقيع: عيسى حلايقة

Date: 2/11/2024

التاريخ: ٢٠٢٤/١١/٢

الإهداء  
إلى روح والديّ  
رحمهما الله تعالى  
وزوجتي العزيزة  
وأولادي فلذة كبدي  
وإلى الشهداء الأكرم منا جميعاً  
وإلى من هم خلفه القضاة أسرى الحرّة.

الباحث

عيسى محمد حلايقة

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين على إتمام هذه الدراسة، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع آيات الشكر، والثناء لله سبحانه وتعالى، الذي لولا فضله لما كان لهذا العمل أن يرى النور، وأصلي وأسلم على نبينا، ومعلمنا الأول وقدوتنا رسول الله، عليه أفضل الصلاة، وأتم التسليم، الذي قال: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (رواه أحمد).

أود أن أشكر جامعتي الغراء، وطاقتها، وأساتذة جامعات الوطن، وخارجه الذين قاموا بتقييم هذه الدراسة، وكل من ساهم في تسهيل تنفيذ هذا البحث، بما في ذلك وزارة التربية والتعليم، ومديري المدارس الحكومية في فلسطين. أعبر عن شكري، وتقديري لكل من ساهم في إتمام هذه الأطروحة. وأنا أعرب عن شكري، وتقديري العميق لأولئك الذين شاركوني علمهم، ووقتهم لدعم هذه الدراسة، خاصة الأستاذ الدكتور تيسير أبو ساكور، الذي أكرمني بإشرافه على هذه الرسالة. أدعو الله أن يبارك له في وقته وعمله، وأن يسهل له بعلمه طريقاً إلى الجنة، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

وأقدم بالشكر، إلى أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور: محمد شعيبات

الأستاذ الدكتور: خالد قرواني

الدكتور: جعفر أبو صاع

لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وتقديم الملاحظات عليها؛ إثراءً لها، لتخرج في أجمل صورة.

وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يلهمنا التوفيق، والسداد، إنه ولي ذلك، والقادر عليه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

عيسى محمد حلايقة

## "الملخص"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته أغراض الدراسة، إذ يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين خلال العام الدراسي (2023/2024).

وقد تكونت عينة الدراسة من (380) معلماً، ومعلمة من المدارس الحكومية في فلسطين، اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّرت أداة الاستبانة، وبلغ عدد فقراتها (69) فقرة، توزعت على ثلاثة محاور، المحور الأول لقياس درجة الالتزام بأخلاقيات العمل، ويتكوّن من (26) فقرة، والمحور الثاني لقياس درجة الالتزام التنظيمي، ويتكوّن من (19) فقرة، والمحور الثالث الاستقرار الوظيفي الطوعي، ويتكوّن من (24) فقرة، والتي جرى التحقق من صحتها، وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.08)، وأنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.16)، وأشارت النتائج أنّ الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76).

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية مرتفعة، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي تلك المدارس.

وفي ضوء هذه النتائج؛ يوصي الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال أخلاقيات الإدارة المدرسية؛ لتعزيز هذه القيم لدى مديري المدارس، والمعلمين أيضاً، في مختلف المراحل التعليمية، لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم تجاه وظائفهم، وتجاه جميع الأطراف التي يتعاملون معها؛ من رؤساء، ومعلمين، وتلاميذ، وأولياء أمور، وأفراد المجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية؛ أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، مديري المدارس.



## **Abstract**

**The Commitment Degree of School Principals in Palestine to job Ethics and its Relationship to the Degree of Organizational Commitment and Voluntary Job Stability for Teachers Working with them.**

**Prepared by: Issa Mohammad Abdullah Halaykah**

**Supervised by Dr. Taysir Abdul Hameed Abu Sakour**

**This study aimed to examine the degree of commitment of school principals in Palestine to work ethics, its relationship with organizational commitment, and voluntary job stability of the teachers working with them. The descriptive correlational method was used due to its suitability for the study's purposes. The study population consisted of all teachers in public schools in the northern governorates of Palestine during the 2023/2024 academic year.**

**The study sample comprised 380 male and female teachers from public schools in Palestine, selected using a stratified random sampling method. To achieve the study's objectives, a questionnaire with 69 items was developed, distributed across three main areas: the first area measures the degree of commitment to work ethics, consisting of 26 items; the second area measures organizational commitment, consisting of 19 items; and the third area measures voluntary job stability, consisting of 24 items, for which validity and reliability were verified.**

**The study results revealed that the level of commitment of school principals in Palestine to work ethics, according to the teachers themselves, was high with a mean of 4.08. Organizational commitment among teachers in Palestine was also rated high, with a mean of 4.16. Voluntary job stability among teachers in public schools in Palestine, as perceived by the teachers, was high with a mean of 3.76.**

**The study results indicated that there were no statistically significant differences in the estimates of the study sample regarding the work ethics of school principals in Palestine attributable to variables such as gender, educational qualification, and years of experience. Similarly, there were no statistically significant differences in the estimates regarding organizational commitment and voluntary job stability among teachers related to these variables.**

**The results also indicated a strong positive correlation between the estimates of the study sample regarding the degree of commitment of school principals to work ethics and organizational commitment. Additionally, there was a high positive correlation between the commitment of school principals to work ethics and the degree of voluntary job stability among the teachers in those schools.**

**In light of these results, the study recommends conducting specialized training courses in school management ethics to enhance these values among school principals and teachers at various educational levels. This would help in educating them about their rights and duties towards their jobs and all parties they interact with, including superiors, colleagues, students, parents, and the local community.**

**Keywords: Job Ethics, Organizational Commitment, Voluntary Job Stability, School principals**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة، وأهميتها

1.1 مقدمة.

1.2 مشكلة الدراسة، وأسئلتها.

1.3 فرضيات الدراسة.

1.4 أهداف الدراسة.

1.5 أهمية الدراسة.

1.6 حدود الدراسة، ومحدداتها.

1.7 مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة، وأهميتها

#### 1.1 مقدمة:

تُعد الإدارة التربوية ضرورة اجتماعية، وعصرية، وعلمية؛ لما يشهده العالم من تطور معرفي، وتقدم سريع، فهي أساس أي تطوير، أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تحقق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية، والمادية فيما يتعلق بالكفاية، والفاعلية لتحقيق الأهداف التربوية.

ولقد ظهرت الإدارة التربوية في ميدان التربية والتعليم مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، أي متأخرة عن المجالات الأخرى، حيث تمثل أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي في (الولايات المتحدة الأمريكية)، عام (1947)، في (نيويورك)، وهي البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم، حيث قرر الحاضرون عقد هذا المؤتمر المهم بشكل دوري، (دياب، 2001: 20).

ويذكر أبو سمعان (2011: 35) بأن الإدارة التربوية تفرض نفسها اليوم بين العلوم التربوية، وهي الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها، من معلمين، وإداريين، في تيسير وقت الإدارة، فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية مهام جسام، ومسؤوليات متعددة، وهي ركيزة مهمة لنجاح أية مؤسسة تعليمية كونها وسيلة تتكاتف

فيها الوسائل لتنظيم الجهود الفردية، والجماعية، من أجل تنمية شاملة متكاملة متوازنة، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للطالب، والمعلم، والبيئة المحلية.

وتهدف الإدارة المدرسية الفاعلة إلى تحسين العملية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء، عن طريق توعية الموظفين في المدرسة بمسئولياتهم، وواجباتهم، وتوجيههم التوجيه التربويّ السليم. ومن المعروف أنّ محور عمل الإدارة المدرسية يتبلور حول المتعلم، وتوفير الظروف، والإمكانات التي تساعد الطلبة على نموهم العقليّ، والروحيّ، والبدنيّ، وإعدادهم للقيام بواجباتهم، ومسئولياتهم على أكمل وجه، إضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين؛ لتحسين العملية التربوية، وإنجاز الأهداف المنشودة منها، وتهتم الإدارة المدرسية وإنجاز الأهداف الاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع (الهالي، 2008).

ويشير العازمي (2017) بأن مدير المدرسة الناجح هو قائد للصرح التربويّ، والتعليميّ، وهو مخطط، ومنفذ، ومشرف تربويّ مقيم في المدرسة. وبما أن مديري المدارس مراقبون بصفة مستمرة فيما يعملون، وفي الكيفية التي يؤدون بها عملهم، فعليهم أن يدركوا أهمية البعد القيميّ في حياة جميع الأفراد الذين يتعاملون معهم، وهذا يقتضي أن يكون مدير المدرسة على جانب كبير من الحكمة، والالتزان، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف في العمل، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربويّ، وخصوصاً مع معلميه. إنّ لكل مهنة اخلاقيات يجب التحلي بها، والعمل بموجبها لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

**فأخلاقيات العمل لمدير المدرسة هي:** التزام مدير المدرسة بالسلوكات الإيمانية المنبثقة من القرآن، والسنة، وفلسفة الأمة، والتي تحصّنه على الخوف من الله، والشفافية، وتحمل المسؤولية، وفهمه لمجموعة القواعد، والمبادئ التي تحكم المؤسسة التربوية؛ لما له الأثر الأكبر على الالتزام التنظيميّ، والرضا الوظيفيّ الطوعيّ، وخصوصاً الرضا عن البيئة المدرسية التي يعملون فيها، إذ إنّ ذلك يشعرهم بالإحساس بالأمان، والاستقرار، وبالتالي إحساسهم بالعدل، والمساواة؛ مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالولاء للمدرسة، والذي يبعث زيادة الإنتاجية لديهم.

كما ويؤكد الخالديّ (2020: 96) بأن مدير المدرسة قائدٌ تربويّ وضع أفراد المجتمع ثقّتهم به. فهو يقيم علاقات إنسانية مع جميع أطراف العملية التربوية على أساس من الأخلاق الفاضلة، التي يعود أثرها بشكل

مباشر على المعلمين، والطلبة، كما أن تحقيق النظم التربوية لأهدافها، ورؤيتها لا يتم إلا من خلال مدير فعّال يمتلك قيماً أخلاقية، وجمالية تعينه في تعامله مع المعلمين.

**فأخلاقيات العمل** ضرورة من ضروريات العملية التربوية، والإدارية، ولا بد لكل إداري تربوي، ولكل مدير مدرسة أن يتحلى بها؛ كونه يقضي أكثر من نصف عمله اليومي مع المعلمين، والطلاب؛ ولذلك يقتضي منه أن يكون على جانب كبير من الحكمة، والاتزان، والصبر، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف، ويُجنّب مركزه أية مصلحة شخصية، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي (يحيى، 2010: 5) ويذكر عبد النعيم (2020: 151) بأنّ ما من مؤسسة أصابت نجاحاً إلا وقد ساد بين أفرادها الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، فكان كل فرد من أفرادها يؤدي ما عليه تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، وتجاه العاملين معه، ويظهر ذلك جلياً في حبهم لعملهم، وما يقومون به، وحرصهم على نجاح مؤسستهم التي يعملون فيها بما يقدمونه من الولاء، والعمل بروح فريق واحد متعاون.

إنّ تحلي مدير المدرسة بأخلاقيات العمل، والعمل بموجبها يؤدي الى زيادة الارتباط بالمدرسة، والإيمان بقيمتها، وبذل أقصى الجهود لمصلحتها والعمل بكل عزيمة وإخلاص لتحقيق أهدافها.

**ويُعد الالتزام التنظيمي** في المؤسسات التربوية عصب العمل، والإنجاز، في كافة المجالات، كما أنه يركز على أهم عنصر في المؤسسة، وهو الفرد، إذ يُعنى بدوره فيها، واتجاهاته، وتفكيره، وعواطفه، ودوافع سلوكه؛ لذلك يرتبط نجاحها، وتحقيق أهدافها بشكل مباشر بمدى إيمان المعلمين بتلك الأهداف، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول إليها، وهذا ما أكدته دراسة العبيدي (2012). كما أنّ الالتزام التنظيمي يسهم في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات التربوية. ومنها الاستقرار الوظيفي، ورغبة المعلمين في التطوير، وتزداد أهميته عندما تكون بيئة العمل بيئة محفزة فتكون النتائج إبداعية (Paltl, 36 , 2019).

وتناولت العديد من الأبحاث، والدراسات موضوع الالتزام التنظيمي؛ وذلك لدوره البارز في زيادة الكفاءة، والفاعلية، حيث يُعدّ من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإنسانية، ويصفه البعض بأنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته، أو العملية التي تصبح فيها أهداف المؤسسة، وقيمتها، والأفراد أكثر اندماجاً، وتطابقاً. وعليه فإنّ الفرد في المؤسسة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المؤسسة؛ تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه، والاستقرار (البقمي، 2012: 3).

ويشير الالتزام التنظيمي إلى درجة تطابق الفرد مع مؤسسته، ودرجة ارتباطه بها، واعتقاده القويّ بأهدافها، وإيمانه بقيمتها، والاستعداد لبذل جهده لمصلحتها، وإنّ تحقيق هذا الالتزام بكل إخلاص، وأمانة يساعد على بذل الجهد، والاستمرار في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (كاظم، وعلي، 2022: 723).

ويوضح جلال الدين (2009) أهمية الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي للمعلمين العاملين من خلال نتائجه، فإن كان أداؤهم جيداً وفعالاً، فإن ذلك سيضمن للمدرسة التميّز، والاستمرارية في نشاطها، ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات؛ لذلك يمكن القول بأنّ المورد البشريّ من خلال أدائه الوظيفي، يمثل أحد أهم الأسلحة الاستراتيجية، في صراع المنظمات من أجل البقاء، والنمو؛ لأنه الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم، والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للعصر الحاليّ؛ عصر المعلومات.

يساعد الالتزام التنظيمي على التنبؤ بمستويات الرضا الوظيفي، ومدى مشاركة الموظفين في العملية الإدارية، وفعالية برامج القيادة، وإدارة الأداء الوظيفي، ومستويات الأمان الوظيفي، كما أنه من المهم جداً معرفة مستوى التزام الموظف؛ لتكون الإدارة قادرة على معرفة مدى فعاليتهم الوظيفية؛ إذ ترتبط المستويات العالية من الالتزام التنظيمي بالأداء العالي، وزيادة الربحية، وتحسين الإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين، وزيادة رضا العملاء، وخفض مستوى الشكاوى، والأهم من ذلك تحسين القيم الثقافية في مكان العمل.

ونتيجة لالتزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل، وما يترتب عليه من التزام تنظيمي، فإنّ ذلك يساعد الاستقرار الوظيفي الطوعي الذي يُعدُّ من أهم ركائز النجاح في المؤسسات، فلا توجد مؤسسة ناجحة، وذات إنتاجية مرتفعة، إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها، ويتمتع به جميع الموظفين، فهو يشعر الموظف على الدوام بالأمن، والوقاية في عمله، والراحة، وضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه، وحرّيته، وأمنه، وترقيته (مراد، 2016).

وتؤكد نادرة زبدي (2019) بأنّ الاستقرار الوظيفي هو من أهم نواتج الرضا التي يصل إليها أيّ موظف في مجال عمله، من حيث العلاقات الجيدة داخل المنظمة، والاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي، الذي يدفع بالموظف إلى البقاء، والاستمرار في العمل لدى المؤسسة، وهذا الاستقرار ناتج عن

العديد من العوامل، والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء فيها، والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويُعدُّ الاستقرار الوظيفي الطوعي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويسهم في تطوير قدرات المؤسسات على البقاء والاستمرار، لذا نال عناية الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الاستقرار الوظيفي إلى عدد من النتائج الإيجابية ومنها الإبداع الإداري بالنسبة للمؤسسة والأفراد، علي (2023).

إذ يُعدُّ الاستقرار الوظيفي من الأهداف الأساسية التي يسعى كل موظف لتحقيقها، لأنه يضمن له تحقيق الاستقرار المالي والحفاظ على ثبات المسار الوظيفي وبلوغ التقدم المهني المرجو والحصول على العديد من المزايا على المستوى المهني والشخصي، فريق صبار (2024).

وفي ضوء ما سبق، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع أخلاقيات العمل، وتأثيرها على درجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، مما سوغ للباحث إجراء هذه الدراسة للتعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين.

## 1.2 مشكلة الدراسة، وأسئلتها:

يُعدُّ المدير، والمعلم حجراً الزاوية في العملية التعليمية التربوية، وخاصة في الوقت الراهن الذي يتراجع فيه التعليم بشكل مستمر؛ مما يتطلب الاهتمام بشكل أفضل بالعملية التعليمية بكل مكوناتها من خلال تحفيزها، وتعزيز تمسكها بالأخلاق في العمل، وغرس قيم التعاون، والولاء، والانتماء، والالتزام التنظيمي، والعمل الطوعي... وغيرها، وفي ظل تسارع الأحداث في العالم، والتغير المستمر كل يوم، تظهر التحديات بشكل مستمر، وأصبح التكيف مع العالم والاستجابة للتغيرات التي تحصل، ضرورة من ضرورات البقاء والاستمرار. وتواجه المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، الكثير من الصعوبات، والتحديات التي ترهق التربويين أثناء محاولة مواجهتها والتصدي لها، ومع ما يمر به التعليم في فلسطين من استهداف مقصود لعدم تميزه، واعاقته عن تقديم دوره المنشود في العملية التعليمية، والاستمرارية، إذ ظهر ذلك جلياً في استهداف الاحتلال للمدارس بهدمها، والكادر التعليمي والطلاب بقتلهم، وأسره، هذا كله يلقي بظلاله على



العملية التعليمية في التأثير على التميز بالقيم الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، مما يتطلب من القائمين على العملية التعليمية مديريين ومعلمين، جهداً أكبر في ترسيخ مفهوم القيم الأخلاقية في العمل والتمسك بها، وتعزيز الالتزام التنظيمي، والعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى العاملين في المدارس.

ومن خلال متابعات الباحث، ومشاهداته، وقراءاته، وعمله في الميدان التربوي لاحظ بعض الثغرات في الجانب السلوكي الوظيفي لدى بعض المديرين، وتقصيراً في أداء واجباتهم الوظيفية؛ مما يؤثر بشكل سلبي على الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم. وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟**

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الثمانية الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟  
**السؤال الثالث:** ما درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

**السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

**السؤال السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

**السؤال السابع:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثامن:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغيرات الجنس.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير والمؤهل العلمي.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية العاشرة:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

**الفرضية الحادي عشر:** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

### 1.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على درجة التزام معلمي المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
3. التعرف على درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم.
4. التعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً حول درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل؛ تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
5. التعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً حول درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
6. التعرف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً حول درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
7. الكشف عن العلاقة بين التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، وبين الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى المعلمين.

### أهمية الدراسة:

يُؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة في جانبين: نظري، وتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

### الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو الكشف عن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم، ويرى الباحث أننا في هذا الوقت بأمر الحاجة إلى الأخلاقيات في العمل، في زمن طغت فيه المادة، والمصالح على العلاقات، والمعاملات بين الناس، كما تتجلى أهميتها في تعزيز أخلاقيات العمل، التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية التدريس، وفي العلاقات التربوية. كما يُؤمل أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية لإفادة الباحثين والمهتمين في مجالها.

## الأهمية التطبيقية:

من المؤمل أن تغيد هذه الدراسة الجهات الآتية:

- وزارة التربية والتعليم في فلسطين؛ حيث توفر هذه الدراسة معلومات مهمة عن درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم.
- وقد تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي على وضع ميثاق لأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في فلسطين.
- قد تسهم هذه الدراسة في تقوية الالتزام التنظيمي للمديرين، وكذلك تقوية الاستقرار الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.
- قد تسهم معرفة مدير المدرسة لأخلاقيات العمل في تحقيق درجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي في مدارسهم.

## 1.4 حدود الدراسة، ومحدداتها:

تتحد الدراسة بالحدود، والمحددات الآتية:

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة معلمي المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في العام الدراسي (2024/2023).

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

**الحدود المفاهيمية:** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية، والمصطلحات الواردة في الدراسة وهي: أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الاستقرار الوظيفي الطوعي، مديري المدارس.

**الحدود الإجرائية:** استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة لقياس درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهي بالتالي تقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

**الحد الموضوعي:** التعرف على الأداة المستخدمة في التعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

**محددات الدراسة:** إن أية دراسة، أو بحث علمي سوف يلقى العديد من التحديات، أو الصعوبات التي تقلل من نسبة النجاح، أو استكمال العمل، فكيف بنا ونحن في فلسطين نعيش حرباً ضروساً بدأت من (2023/10/7) معركة طوفان الأقصى، التي أَلقت بظلالها على جميع مناحي الحياة، التي بدورها أثرت على حياة الناس عامة، والمدارس خاصة؛ إذ صَعبت من عملية الانتظام في العملية التعليمية، وسبق هذا العام عامين من جائحة (كورونا)، وانحسار الراتب، وتقليصه حتى قارب على النصف، والكثير من الأسباب الأخرى؛ مما صَعَّب على الباحث أن يأتي بدراسة أكثر واقعية ومنطقية، والله المستعان.

## 1.5 مصطلحات الدراسة:

### أخلاقيات العمل: (Job Ethics)

هي معرفة الموظف الخطأ من الصواب في موقع عمله، والقيام بالأمر الصائب والجيد، وفي الوقت ذاته تجنب ما هو خاطئ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأمر الصائب هو كل ما يصب لصالح العمل، وأهدافه، ولصالح المجتمع، سواء كانت مهمات، أم سلوكيات. المهدي (2020، :281).

ويُعرّف الباحث أخلاقيات العمل إجرائياً: هي " مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتمثلة في السلوكيات، والممارسات الشخصية، والإدارية المختلفة التي يمارسها مدير المدرسة تجاه العاملين، من معلمين، وطلبة، وأولياء أمور، وذلك حسب الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الحكومية وفقاً للمقياس الذي طوره الباحث، لقياس درجة التزام مديري المدارس الفلسطينية بأخلاقيات العمل".

### الالتزام التنظيمي: (Organizational Commitment)

هو " مستوى المشاركة والتفاني الذي يشعر به أعضاء الفريق تجاه وظائفهم الفردية، والمنظمة، ويوصف هذا الالتزام بأنه أيضاً: الأسباب المختلفة التي تجعل المهنيين يظلون مع صاحب العمل بدلاً من البحث عن فرص في مكان آخر، وفي الوقت ذاته يدل هذا الالتزام على أداء العمل باستمرارية، وعلى علاقات بناءة وعلى ثقافات العمل السليمة" (Syarifin, & Atmaja, 2023).

ويُعرّف الباحث الالتزام التنظيمي إجرائياً: " بأنه مدى شعور المعلمين، وارتباطهم، وولائهم لمدرستهم التي يعملون فيها، وحرصهم على الاستمرار فيها، والمشاركة في تحقيق أهدافها، كما ويقاس الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدائها".

### الاستقرار الوظيفي الطوعي: (Voluntary Job Stability)

" هي تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف، والتي من خلالها نستدل\_وبمؤشرات واقعية\_ على مدى قوة العلاقة ما بين الموظف، ومؤسسته " (المداني، 2021: 69).

ويُعرفه الباحث إجرائياً: " القدر الكافي من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل، والثبات، والأمان للمعلمين بما يضمن سلامة سير العمل في المدرسة، وتقاني المعلمين في أداء رسالتهم، عبر قيامهم بواجبهم، وحسن سلوكهم مع من يتعاملون معه لتحقيق أهداف العملية التعليمية. ويقاس الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أدائها.

الفصل الثاني  
الإطار النظريّ  
والدراسات السابقة



## الفصل الثاني

### الإطار النظريّ والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدبيات المتعلقة بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، والدراسات السابقة العربية، والأجنبية التي بحثت في موضوع الدراسة.

### الإطار النظريّ:

يتناول هذا الجزء الأدب النظريّ المرتبط بعنوان الدراسة، وفق المحاور الثلاثة الآتية: أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي.

### المحور الأول: أخلاقيات العمل: (Job Ethics)

#### مفهوم أخلاق العمل:

تعدّ كلّ من الأخلاق، والمهن من المفاهيم العامة، والمتداولة بين أفراد المجتمع، والأخلاق المهنية هي صورة عن الالتزام الخُلقيّ، والدينيّ بدوافع شخصية. ومهنية للالتزام بالعمل، وتتجسد بأخلاق عمل تظهر لدى الموظف في جميع تصرفاته، لذا عدّت دراسة بن الشيخ، وآخرون (2018) أخلاق العمل بأنها من المفاهيم التي يصعب حصرها في تعريف محدد؛ كونها ترتبط بما يكتسب الموظف، أو العامل مع أخلاقيات من المهنة التي يقوم بها، فعرفتْها على أنّها العلم الذي يعالج اختيارات الموظف العقلانية بين الوسائل المؤدية

إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بناء على القيم، والمبادئ، والقواعد المحددة التي يجب احترامها، بحيث يتجلى هذا العلم في سلوكيات الموظفين المهنية، والشخصية، وتزيد من الكفاءة المهنية لديهم.

أما دراسة نزال (2001: 13) فقد عرّفها بأنها مجموعة من المبادئ التربوية التي تتضمن الواجبات المهنية والأخلاقية تجاه المعلمين، والطلبة، والزملاء، والمجتمع المحلي، وتجاه الذات أيضاً.

ويرى الباحث أنّ أخلاقيات الوظيفة العامة تتشابه مع أخلاقيات العمل من حيث المصدر، فأخلاقيات الوظيفة مستمدة من العمل ذاته، وتتمثل هذه الأخلاقيات بمدى التزام الموظف بواجباته الوظيفية في العمل كما يحددها القانون، ويُعدّ الموظف مقيداً بقواعد العمل، وتعليماته، وملتزماً عملياً بما هو سائد من قوانين، ولعلّ من أهم الصفات التي تمتاز بها الوظيفية العامة هي حرص الموظف على المصلحة العامة (المومني، 2017).

ويمكن تعريف أخلاق العمل كنوع من الالتزام بالقوانين الضابطة والناظمة للمؤسسة ككل، وتكون معايير مهنية مقبولة للسلوك الشخصي، والتجاري، والقيمي، والمبادئ التوجيهية، فغالبًا ما يتم وضع قواعد أخلاقيات العمل من منظمة مهنية لمساعدة الأعضاء، وتوجيه الموظفين في أداء وظائفهم، وذلك وفقاً لمبدأ أخلاقي ثابت، وفي حالة التطورات التي تشهدها العديد من المهن وفي مختلف المجالات من نمو سريع، يصبح العمل أكثر تعقيداً، وقد يصعب على الموظفين القيام بجميع تفاصيله، والالتزام بجميع قواعده، كذلك إذا زاد عدد المهنيين، والموظفين، وزادت المسميات الوظيفية، وهنا ظهرت الحاجة إلى دليل، أو مبدأ لتوجيههم، ليكون أمراً ضرورياً للمؤسسة، ففي هذه الحالة تساعد أخلاقيات العمل في اختيار ما يجب فعله عند مواجهة مشكلة، وحصر الاستفسار في الوصف المهني.

لذا يمكن إضافة توضيح آخر لأخلاق العمل، على أنها عمليات التفكير التي تستخدم القيم المجتمعية، والسلوكية، والافتراضية للمؤسسة، والتي تعبر عن صورة إيجابية للمؤسسة في مجتمعها، حتى في الدولة

ككل، وتستخدم المؤسسة في ذلك القواعد، والنظريات الأخلاقية، والأسباب الأخلاقية، والتفسير الأخلاقي، والقرار الأخلاقي (Msanze, 2013).

دفع هذا الدور المتجدد والنامي المؤسسات المهنية، والخدمية من زيادة جهودها لترسيخ الأخلاقيات، ولتوجيه أعضائها، والعاملين فيها، كما أنّ التطور السريع في أساليب التواصل، والتسويق، والإعلانات، والتنافس، والبحث عن قيمة سوقية، ومجتمعية للمؤسسة، دفع المؤسسات أيضاً إلى تغيير أسلوبها التقليدي في التعامل، وتغيير منهجها كأخلاقيات عملية تعبّر عن واقع المؤسسة، وتبعاً لذلك أخذ مفهوم أخلاقيات العمل بالتطور إلى عدة مكونات؛ لأنها بمثابة إرشادات للعضو في المؤسسة، ومن هذه المكونات التي توضح أخلاقيات العمل؛ الصدق أولاً، ويعني أن يكون الموظف جديراً بالثقة (أبو الكاس، 2015).

تحتاج الأخلاق أيضاً إلى النزاهة في العمل، الأمر الذي يُعدُّ المكون الثاني لأخلاقيات العمل، فالنزاهة هي تجسيد لتناسق الإجراءات، والقيم، والأساليب، والمبادئ، والتوقعات، والنتائج. ويتم في التعامل التعبير عن خلق مهني يدلّ على النزاهة، والدقة في الأعمال المهنية، أي أنّ تضارب الأفكار المهنية، والمجتمعية، والسلوكية وتعارضها لا يجب أن يؤدي إلى تعارض، وتضارب في السلوك المهني، إنما أن يكون الجميع تحت النظام، والنهج الأخلاقي المتبع في المؤسسة (حاكم، ودولي، 2017).

إنّ المكون الثالث هو الاحترام، والذي هو شعور إيجابي لشخص آخر، ويتمثل في التقدير، وعدم التقليل من شأن الآخرين، ويدخل في هذا المكون العديد من الخصائص الفردية الإيجابية، منها احترام سر الموظف، وتجنب السلوك الفظّ، والتكريم، والتشجيع، والنظر إلى الآخرين بتواضع، والتحدث بلباقة، وغيرها من خصائص الاحترام (Atefeh et al, 2014).

وعند ربط الأخلاقيات المجتمعية، والمهنية ككل، وأخلاقيات العمل بصورة خاصة، مع الوظيفة العامة؛ فإنّ الباحث يتبنى تعريف أخلاقيات العمل على أنها: المنظومة الاجتماعية، والإنسانية التي تحمل الكثير من المعاني، والدلالات القيّمية، وتُعبّر عن القيام بالواجبات، والمسؤوليات على أحسن وجه، بحيث يقوم بها

الموظف العمومي الذي تتوفر لديه شروط التأهيل لإشغال هذه الوظيفة من حيث التعليم، والخبرة، والمعارف العلمية، والقدرات، والمهارات العقلية، والبدنية، والتعامل اللبق والإنساني.

### أنواع الأخلاقيات في العمل:

تحدثت الأدبيات عن أنواع عديدة من أخلاقيات العمل، وبشرح مفصل، لكنها تكاد تكون متقاربة في المعنى، وتحمل نفس الدلالات؛ لذا فإنه يمكن تحديد أخلاق العمل واختصارها في أربعة أنواع، بحسب ما تقتضيه الدراسة الحالية، وهذه الأنواع كما يأتي (Beheshtifar et al, 2011):

- 1) أصل المبدأ الأخلاقي: أو ما وراء الأخلاقيات، وهي عامة، ولا تتطلب أن يتبع الموظف، أو العامل قواعد مهنية معينة حتى يكون على خُلق مهنيّ، إنما يكون هذا المبدأ عبارة عن تعامل بطريقة أخلاقية تحكم مواصفات السلوك الصائب، والخاطيء؛ بغض النظر عن التعليمات، والقوانين المهنية، فيكون التزام خُلقيّ ذاتيّ من الموظف، وتكون الأخلاق عنده، والالتزام بها من المبادئ الأساسية في حياته الخاصة، والمهنية.
- 2) الأخلاقيات الوصفية: وهي تدل على معتقدات معينة يمتلكها الفرد، وتزيد من انتهاج السلوك السويّ، كأن يكون الموظف أميناً بطبعه فيتصف بخلق الأمانة، دون أن تكون الأمانة مدونة في القواعد المهنية.
- 3) الأخلاقيات المعيارية: وتدل على سلوك أخلاقيّ ذاتيّ، ويهتم بالتوصل إلى مجموعة من قواعد السلوك الأخلاقيّ التي يتم على أساسها الحكم على السلوك.
- 4) الأخلاقيات التطبيقية: المبادئ الأخلاقية مصممة، أو مكتوبة للتنفيذ في موقف معين، منها:
  - الأخلاقيات الحيوية: المبادئ، أو القواعد الأخلاقية للحفاظ على سبل العيش الطبيعية.
  - أخلاقيات مهنة الطب: المبادئ، أو القواعد الأخلاقية المصممة لمهنة الطب.
  - أخلاقيات الهندسة: المبادئ، أو القواعد الأخلاقية المصممة للهندسة.
  - أخلاقيات العمل: المبادئ، أو القواعد الأخلاقية المصممة لعملية تجارية.
  - الأخلاقيات القانونية: المبادئ، أو القواعد الأخلاقية المصممة للحفاظ على النظام القانوني.

## أهمية الأخلاقيات في العمل:

تتداخل الأهمية الاجتماعية، والنفسية، والموضوعية، والفكرية مع الأخلاق، مع أهميتها بالنسبة للوظيفة العامة، حيث إنّ الفرد بأي موقع، ومكانة مهنية كان، فإنّ ذلك يتضمن التعامل مع أفراد آخرين، سواء داخل مؤسسة، أو في مجتمعه، ويكون ذلك على المستويين الشخصي، والمهني؛ لأنّ الأخلاقيات تعني العادات، أو السلوك، أو الشخصية، وتشير إلى أنواع القيم التي يعدها الفرد، أو المجتمع مرغوبة، ومناسبة؛ لذا تتضمن الأخلاق براعة الأفراد، ودوافعهم، ومن هنا تظهر أهميتها، فمثلاً في سياق القيادة، تتعلق الأخلاق بما يفعله القادة، وتوضح من هم القادة ذاتهم، بحيث تشير الأخلاق إلى طبيعة سلوك القائد وبراعته، وفي أي موقف سوف يتخذ قراراً، وكيف سيتصرف القائد بلباقة، أو بشدة في ذلك الموقف ( Hosein, & Ranjdoost, 2013).

لذا ليس من السهل أن يكون الموظف، أو المدير دائماً أخلاقياً في تعامله، فقد يقتضي موقف ما، أن يكون شديداً من منظور الأعمال التجارية، ففي الواقع المعاش، فإننا غالباً ما نفتقد إلى القضايا الأخلاقية، والاعتبارات الشخصية في المهن، أي أننا نفقد فرصة تحليل الموقف، والعمل وفقاً للأخلاقيات العامة؛ وذلك لسبب بسيط جداً، وهو أنّ كل فرد في القضايا الأخلاقية لديه تصور محدد، وبطريقة ما للواقع، وإنّ ما نلاحظه هو الذي يجعلنا نتصرف بطريقة معينة، فقد يكون سردُ نصّ قرارٍ معين، أو تعليمات مهمة ما، من المدير بمثابة مجموعة أوامر مفروضة على الموظف، فالمدير لم يحلل الموقف خُلقياً إنما عملياً، ومن هنا تظهر أهمية أخرى لأخلاق العمل، وهذه الطريقة تجعل حسن النية تغلب على تعارض الآراء ( Ashworth, 2013).

وتساعد أخلاقيات العمل في رؤية الأشياء من منظور مختلف وأوسع، وتجعل من طريقة التعامل فيما بين الموظفين أفضل، وقد تتخطى الحاجة إلى الخبرات المهنية، والحياتية في المواقف المختلفة؛ إذ يمكن أن تكون الأخلاق عبارة عن مرشد، ودليل، وتقدم مساعدة حقيقية في التعامل مع مختلف المواقف، وخاصة التحديات، والمشكلات المهنية التي تتطلب التروي، والاستماع الجيد لآراء الآخرين؛ مما يساعد على النظر في وجهات النظر المختلفة، والنواتج للقرارات المختلفة، فقد يكون لدى المدير خبرة في التعامل مع المحادثات الصعبة، والأهداف المهنية، من حيث التواضع، والاحترام، والإدراك، أو القبول بأنّ وجهة نظره ليست

الوحيدة، وأنَّ الموظف في الواقع لا يعرف كل شيء، إنما يحتاج إلى توجيه، فهنا تظهر أهمية مكونات أخلاق العمل من حيث الاستماع بصدق، وموضوعية، واحترام لجميع الآراء حول موضوع ما، واستخدام التوجيه كوسيلة للمساعدة في بناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة (المهدي، 2020).

يمكن القول ببناء على ما سبق\_ أن أهمية أخلاق العمل لا تنحصر في موقف مهني معين، أو في التعامل أثناء موقف محدد، إنما تكون أهميتها عامة، وشاملة في إضفاء التزام مهني، ومجتمعي لدى الموظف، والعامل، وينمي الالتزام بها المسؤولية لديهم، ويوجه سلوكياتهم نحو تحسين تعاملاتهم في العمل، وخارجه، وتضيف بعداً إنسانياً في التعامل اليومي مع أي موقف، بحيث يكون الأداء في العمل، والتعامل المجتمعي مرهونين بالقدر الخُلقي الذي يتحلى به الموظف، أو العامل.

### مصادر الأخلاقيات:

إنَّ القرآن الكريم يُعدُّ المصدر الأصيل للتربية الأخلاقية لدى المسلمين؛ حيث كان رسول الله \_صلى الله عليه وسلم\_ خُلِقَ القرآن الكريم، يتصف بأخلاقه، ويربي أمته بأداب القرآن الكريم، فقال الله جل في علاه: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ سورة الأحزاب آية [21]. وكتاب الله العظيم قد تضمن منهاجاً وافياً وشافياً في الاعتدال.

### منهج القرآن في تقويم السلوك:

لقد تضمن القرآن الكريم منهاجاً نادراً في تقويم الأمور وتعديلها، والقيام عليها بالاهتمام، والعناية، والتنمية، على أكمل وجه، وأحسن حال؛ فتلك التربية الربانية القرآنية التي هي من صنع الله تعالى\_ الذي أتقن كل شيء خلقه، وهو الذي خلق كل شيء، فهو أعلم بما يصلحه، وهو \_سبحانه\_ أحق من يرعاه، قال الله - تعالى-: (أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ)، ففي كل لفظة عقد فريد من الكمال التربوي؛ الذي وضعه الله \_تعالى\_ في كتابه الحكيم. فالتربية الأخلاقية القرآنية واحدة من الأساسات الأصيلية في بناء شخصية المسلم، الغراغير (2022).

وفي الحديث قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: (ما شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من خلقٍ حسنٍ؛ فإن الله -تعالى- يُبغضُ الفاحشَ البذيءَ). رواه الترمذي، حديث حسن صحيح.

كما تعدُّ الديانات أولى المصادر التي تستمد منها القيم التي تسير عليها المجتمعات، فإذا طبق الأفراد العاملين هذه القيم في المنظمات التي يعملون فيها، ستكون هذه المنظمات من أنجح المنظمات، لأنه تبعاً للآديان؛ فإنَّ الأشخاص الموظفين في المنظمات إذا التزموا بالقيم التي يفرضها الدين، لن يقوموا بتطبيق أية سلوكيات خاطئة في العمل قدر الإمكان. كما يمكن القول بأنَّ تطبيق هذه القيم يسهم في زيادة الالتزام الوظيفي وتنميته لدى الموظفين (المومني، 2017).

لقد حصر الباحثون مصادر أخلاقيات العمل في خمسة مصادر، وهي بحسب دراسات زويكري (2017)، ورمضان (2019):

1- المصدر الفكري: أي: الإطار الفكري المتماusk لما يؤمن به الفرد، ولقناعاته الفكرية المستقاة من عقيدته، أو من قراءاته.

2- المصدر الاجتماعي: أي: الإطار الاجتماعي الذي تمثله قيم المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، ويعمل فيه، وعاداته، وتقاليده، ومعاييره، وقوانينه.

3- المصدر السياسي: أي: نمط النظام السياسي، وانعكاساته، وتوجهاته على أخلاقيات الأفراد، وسلوكياتهم، وقيمهم، وقناعاتهم. فلا ريب أن النظام الذي ينهج نهج المشاركة، واحترام الإنسان، ورأيه، وحقه في التعبير سيؤثر على أخلاقيات الفرد المهنية، وتوجهاته نحو الآخرين.

4- المصدر الاقتصادي: أي: الظروف، والأوضاع الاقتصادية التي يعمل الفرد في ظلها. ففي حين أن من المأمول أن تكون لدى الفرد -ذي الوضع الاقتصادي الجيد- درجة عالية من القناعة، والنزاهة، والوفاء، والالتزام، فإنَّ الوضع المتردي، وعدم كفاية ما يناله الموظف من عوائد اقتصادية، ومردودات مالية، قد يدفع به إلى الغش، وقبول رشوة، واستغلال الوظيفة، وهي أخلاقيات غير سليمة.

5- المصدر المنظمي: أي: البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد. وتتضمن تلك البيئة: القوانين، واللوائح، والأنظمة، والقيم السائدة في المؤسسة، ونمط الإدارة، والتي تؤثر في سلوكيات الأفراد، وتحدّد مساراتها.

بينما تميزت دراسة رمضان (2019)، بالتوضيح، والإضافة أنّ هذه المصادر يضاف إليها الفرد كموظف، أو كمدير يعدّ أساساً للسلوك الأخلاقي، وعدّ كذلك المنظمة مؤثرة، ومتأثرة بالسلوك الأخلاقي، أو الذي يمارسه المديرون، والموظفون معاً، وأضاف إليهما:

**المصدر الديني:** لقد وضعت الديانات السماوية أخلاقاً، وفضائل سلوكية، لتنعكس على المرء في تعامله مع الله، وحسن المعاملة، والاستقامة في التعامل، ومعاملة الجميع معاملة حسنة، لأنهم متساوون في الحقوق، والواجبات أمام القانون، ويكفينا قول الله \_تعالى\_ أن مدح خاتم أنبيائه محمداً \_صلى الله عليه وسلم\_ في سورة القلم، بقوله: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ)، آية: (4).

**القوانين:** القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تضعها الدولة من نظام الخدمة المدنية، وقانون الخدمة، وقانون العمل، والعمال، وأنظمة العمل وقواعده، واللوائح الإدارية.

**البيئة الاجتماعية:** تعدّ البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، والتمازج بين قطاعات المجتمع المختلفة، من خلال عادات، وتقاليد، وأعراف، وقيم، من أهم مصادر الاختلافات التي تؤثر في الإدارة، وفي مستوى التعامل بين المواطنين، والجمهور من جهة، وبين الموظفين أنفسهم داخل المنظمة من جهة أخرى.

**النظريات:** ومنها نظريات التنظيم، والمدارس الفكرية، والفلسفية؛ إذ تُعدّ آراء العلماء، والفلاسفة، ورجال الفكر \_على مختلف مدارسهم\_ كذلك علماء البيئة، والإدارة، والسلوك، والتاريخ، والسياسة، الذين حاولوا تنظيم العلاقة بين الحاكم، والمحكوم.

ويرى الباحث أنه بحسب مصادر الأخلاق، وأهميتها، فإنّ هناك فرق بين الشخص الأخلاقي الملتزم، وبين الشخص الذي يتبع مدونة الأخلاق، والقواعد السلوكية؛ إذ يعتمد السلوك الأخلاقي على العديد من العوامل، والمواقف التي يُطلب فيها من الشخص تغيير ردوده، حتى يُنظر إليه على أنه أخلاقي، ويرى أنّ الخطوط الفاصلة بين الأخلاق الشخصية، والمهنية بسيطة إلى حد ما، فمن الأفضل تجنب العلاقات في الدور المهني؛ حتى يكون للأخلاقيات دورها في المواقف كما هو مطلوب.



## أخلاقيات العمل والنهج التربوي:

يقوم الهدف الأساسي للوظيفة، بحسب دراسة الخميس (2013) على تقديم خدمات المجتمع، والوظائف الأكثر توافقاً، وتحقيقاً لهذا الهدف هي المؤسسات القائمة على التعليم، إذ إنها هي القادرة على تصويب الأداء، وتحسينه عن طريق أخلاقيات العمل، وتكاد تكون المؤسسات التعليمية، والمؤسسات المشرفة عليها هي الناطمة للقوانين عامة، والتي تنشر المفاهيم الأخلاقية خاصة؛ لأنها بحسب دراسة حاكم، ودولي (2017) قادرة على ترسيخ المفاهيم الأخلاقية لدى الطلبة في كافة المراحل العمرية، إمّا ضمن موضوعات متنوعة، أو دروس، ومناهج مخصصة لذلك.

إنّ الموظف هو فرد من المجتمع، وكان فرداً في المؤسسات التعليمية، وتلقى خدماتها الكثيرة، ولا بد أنه قد تلقى جزءاً لا بأس به عن موضوع الأخلاقيات، وكان ضمن الهدف التربوي، والمجتمعي للمؤسسات التربوية، بحيث تعدّه هذه المؤسسات فرداً صالحاً لمجتمعه، عن طريق تكوين مفاهيم متنوعة لديه، خاصة الالتزام بالنظم، والقوانين، وصيانة المجتمع، فينعكس أثر التعلم على تحقيق التوافق بين مصالح الموظف الشخصية، والمصالح العامة للمؤسسة، والمجتمع (الأقرع، 2020).

ويظهر دور أخلاق العمل، وأخلاقيات الوظيفة العامة، والأخلاقيات المهنية، من خلال حجم الفساد، وكمّه الذي ينتج عن عدم انتهاج الموظف للأخلاقيات، كنهج مهني، وشخصي، حيث إنّ عدم الالتزام بهذه الأخلاقيات من شأنه أن يؤدي إلى ضعف الدور المؤسسي، والخدمي لقطاعات كثيرة من قطاعات الدولة، ويقلل من مصداقية الحكومات وصورتها لدى عامة أفراد المجتمع، إضافة للآثار السلبية التي تنشأ عن فقدان الثقة، والمصداقية، والشفافية، والتي هي أبرز مكونات الأخلاق، فتظهر آثار عدم الالتزام على شكل عدم استقرار كلي (قاسم، وفياض، ومحمد، ومعروف، 2021).

وعند النظر في كل مردود وناتج اقتصادي، واجتماعي، وتنموي، وإنساني، وخدمي، وفكري، وعلمي تقوم به المؤسسات المختلفة في الدولة، يمكن معرفة أهمية أخلاق العمل، ودورها في تعزيز دور هذه المؤسسات ومخرجاتها على كافة أنواعها؛ إذ يصعب حصر إيجابيات الأخلاقيات ككل على المجتمع، ويصعب حصر

الآثار السلبية؛ لعدم الالتزام بها، وبهذا يظهر الدور المتعاظم الذي تؤديه أخلاق العمل في أن تكون الدولة ككل ذات مردود حسن، وإيجابي، وأن أية (استراتيجية) لمكافحة الفساد مهما كانت فاعليتها لا تحقق العوائد منها إذا لم يرافقها الالتزام الخُلقي ( بورحلة، 2019).

كذلك أوضحت دراسة الزيناتي (2014) العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة، والأداء الوظيفي، وذلك من الجوانب المهنية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، واتفقت معها في هذا الشأن دراسة (المومني، 2017)، فقد اتضح من هاتين الدراستين أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وبمدونات الأخلاق، والقوانين للوظيفة العامة يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين، والموظفين، ويعمل على تحفيزهم على تحسين أدائهم؛ ذلك أن الالتزام يدفع إلى اختيار النهج المهني الأفضل، والأسلوب الأمثل في إنهاء المهمات.

وركزت هاتان الدراستان على الجانب المهني الذي يتطور ويتحسن تبعاً لدرجة الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، وأوضحت أن استخدام مبدأ الاحترام، والحفاظ على حقوق الآخرين (العملاء، والزبائن، والمجتمع المحلي) يؤدي إلى زيادة الثقة بالمؤسسة، ويعزز من مكانتها؛ مما يزيد الترابط مع البيئة الخارجية للمؤسسة، فيزيد من معارف الموظف، ويدفعه للاطلاع على أحدث المستجدات في تخصصه، أو مجال عمله؛ مما يزيد من فرص تحسين الأداء، إضافة لذلك فإن الالتزام بالمعايير الأخلاقية، واتباع قواعد السلوك الوظيفي، يعدّ عامل أساس في تحسين كفاءة الموظفين، وفاعليتهم؛ وذلك نتيجة لعدم هدر الوقت، ويزيد من خبرة الموظف أداء أية مهمة على أكمل وجه.

أما دراسة الشنطي وحمدونة (2019) فقد تطرقت إلى العلاقة بين الالتزام بالأخلاقيات المهنية، وبين الأداء المهني من حيث التمكين الإداري، فقد عدت أن التزام المؤسسة بمنظومة أخلاقية يؤدي إلى المشاركة باتخاذ القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار الثقة، والاحترام المهني، وعند الالتزام بالمعايير، والقوانين الأخلاقية، والمهنية فإن ذلك يؤدي إلى تبادل الخبرات، والمنافع لدى المؤسسة، ويعزز من الأداء الوظيفي بالعمل كفريق واحد.

نستدل من هذه الأفكار التي طرحتها الأدبيات السابقة، أنه توجد علاقة متينة، ووثيقة بين أخلاقيات العمل، والنهج التربويّ في المؤسسات التعليمية، والمؤسسات؛ إذ يقوم النهج التربويّ على إعداد فرد صالح لمجتمعه، والمؤسسة التي تسعى ليكون لها دور فاعل في مجتمعها، فإنّها تفرض على موظفيها، وجميع أفراد الطاقم العامل، الالتزام بأخلاقيات محددة، وهنا يتوافق النهج التربويّ مع أخلاق العمل بإضفاء نظرة سوية للمهن، والأعمال، والحد من الفساد بكافة أشكاله.

### أهمية الأخلاق في المجال التربويّ:

اتضح في العرض السابق أنّ الأخلاق هي المعايير الموضوعية للتعرف على صحة الأفعال على أنها صحيحة، أم خاطئة، وتساعد في تصنيف الانضباط، والصدق، والنزاهة في أفعالنا التي نقوم بها خلال اليوم. ويرى الباحث أنّه عن طريق الأخلاق عامة، وأخلاق العمل خاصة، يكون الفرد الملتزم بها عبارة عن دليل إرشاديّ لغيره، وللتأثير على السلوك، واتخاذ القرار الصحيح؛ مما يسهل على الأفراد الالتزام بالقواعد، والتصرف بمسؤولية مع الأخلاق.

وفي المجال التربويّ لا يختلف الأمر كثيراً عن أهمية الأخلاق، ودورها في الجانب المهنيّ، لكن في مهنة التعليم، وفي المؤسسات القائمة على التعليم، سواء وزارات، أم مدارس، أم دوائر حكومية. فإنّ لأخلاق العمل خصوصية تميّزها عن باقي المهن؛ إذ تساعد الأخلاق في التعليم على إدارة النظام التعليميّ بسلاسة، وتضع معايير قابلة للتطبيق، وتحمي مصلحة كل من المتعلم، والمعلم.

إنّ المعلمين مسؤولون عن المساعدة في تطوير شخصية الطلبة، والعمل كمرشد لهم للتأثير على تطوّرهم الشخصيّ، وسلوكهم، في حين يجب على الطلبة إدراك أهمية المسؤولية، والمضيّ قدماً في تطبيق الممارسات الأخلاقية بمرور الوقت. ويتطلب هذا الأمر الكثير من الصبر لممارسة الأخلاق، وفهم أنّ كل طالب مختلف، ويتطلب من كل طالب مستويات مختلفة من الاهتمام، والمبادئ التوجيهية، وبهذه الطريقة يفهم الطلبة أهمية الأخلاق، ويتعلمون التصرف بمسؤولية، وممارسة الانضباط الذاتيّ (Kadhum, 2011).

وقد يتم تعريف هذه القيم بشكل مختلف في دول العالم متعددة الثقافات، لكنها متوقعة، ومعروفة بشكل عام بين جميع المجتمعات؛ إذ يبحث الكل عن بعض الإرشادات الأخلاقية للتنفيذ، ويدور التعليم -كمجال- حول القوانين، والإجراءات الخاصة بفعل الشيء الصحيح دائماً. وجعل الآخرين يتأقلمون، ويتعلمون الممارسات الأخلاقية أيضاً، وتجنب الغش، والاستفادة من الآخرين (Saremi,&Behrad, 2014).

إنّ الأخلاق كذلك عنصر أساسي في أية مهنة، وتساعد الإرشادات، والتوجيهات الأخلاقية دائماً في التعليم، ومن ذلك: إذا كان المتعلم يمارس التعلم الطبي فإنّ الأخلاق تساعد على التوفيق بين احتياجات المرضى، حيث إنّ من الشائع أن يركّز المحامون بشكل مكثف على الأخلاق، والمشاركة في محادثات مع المهنيين، والزملاء لممارسة المحادثات الأخلاقية من أجل المستقبل (المهدي، 2020).

إنّ لكل مجال تحدياته الخاصة به، منها: أنه يمكن أن يرتكب ذوو الخبرة أخطاءً دون قصد، ويتجاهلون التفاصيل أحياناً، والتي قد تؤدي إلى مشكلات ثانوية، وكبيرة في حياتهم المهنية؛ نتيجة لعدم تحليلهم الموقف من النواحي الأخلاقية، وقد ينسون المبادئ التوجيهية الأخلاقية؛ نتيجة لصعوبة الموقف، أو لضعف التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسات، ويتعامل معظم المهنيين مع المواقف ذات البعد الاجتماعي كونه انعكاساً لوجود مدونة للأخلاقيات. (ابن الشيخ، وآخرون، 2018).

وتوجد العديد من المواقف التعليمية، والاجتماعية، والتربوية التي تحتم على أعضاء المؤسسات التربوية من مشرفين، وموجهين، وهيئات رقابة، ومديرين، وإداريين، ومعلمين أن يلتزموا بأخلاقيات العمل بحذافيرها، وتفصيلاتها الدقيقة؛ حتى تكون تصرفاتهم، وتوجيهاتهم تصويراً، وتجسيداً للأخلاق المطلوب إكسابها للطلبة، فمن المتوقع أن يسهم المعلمون في تعليم الطلبة قضاياهم الاجتماعية خارج الفصل الدراسي، فالمنهاج يشتمل على الأسس النظرية، والتطبيقية؛ لتكوين شخصية سوية لدى الفرد، إذ لا يقدم المعلمون المعرفة فحسب، بل يتفاعلون، ويساعدون الطلبة على تحقيق مستوى المعرفة المطلوب سواء تجاوزت الوقت أم لا، وهذا الهدف (تكوين شخصية سوية) يكون ضمن مسؤولية أعضاء المؤسسات التربوية كافة (راضي، وحسن، 2010).

كذلك تتضح أهمية تطبيق الأخلاق في تحسين المهارات الفنية، والتي تتمثل في قدرة المعلم، والإداري على استخدام المهارات المتعلقة بتنفيذ مجالات الإدارة، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والاتصال، واتخاذ القرار، والمتابعة، والتقويم، والمهارات المتعلقة بالتدريس، والتربية، وحتى إدارة الصف، واستخدام الوسائل المعينة على ذلك؛ لأنّ الالتزام بالأخلاقيات يؤدي - عملياً، وأخلاقياً - إلى تكوين المهارات الإنسانية (Hosein, & Ranjdoost, 2013).

ويرى الباحث من منظور آخر أن الأخلاق تنمي المهارات الذاتية الشخصية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية، والمهارات الإنسانية في الحقل التعليمي، وتوسع النظرة لدى الطلبة، وجميع أفراد المجتمع المدرسي تجاه الأخلاق، ولا تحصرها في قضية معينة، إنما تعدّها أسلوب حياة للطلاب، سواء أنياً، أم مستقبلاً، فالمهارات المؤدية إلى نهج خُلقيّ قويم يصلح في جميع الأوقات، والأعمال، إذ يعد ذلك من الأمور الضرورية لأي فرد عامل في المجال التربويّ، ولا يتسنى له أن يقوم بعمله الإداري، والفنيّ دونما تلك المهارات، والتي تكتسب بالتدريب، والتعلم.

#### **الإدارة المدرسية، والبعد الأخلاقي لها:**

تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ سياسة التعليم التي وضعتها الإدارة التربوية، فالمدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية التي تهدف إلى بناء الفرد علمياً، وسلوكياً، فالمدرسة هي الميدان الذي تتكاثف فيه جهود القادة، والعاملين بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

وينبغي أن تكون المدرسة بيئة منتقاة بالقياس إلى البيئات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون كذلك إلا إذا كانت إدارتها منتقاة، وهذا يعني أن تكون الإدارة المدرسية أنموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي التعاون، واتباع الأساليب (الديمقراطية). وإذا أصبحت كذلك فإن بإمكانها إيجاد الأمة الديمقراطية (حامد، 2009).

وقد أوضح عبد الحميد (2010) بعض المعايير الأساسية للإدارة المدرسية الناجحة، وتتضمن هذه المعايير:

- القدوة، وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره، وسلوكه، وتصرفاته.
- المقدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.
- العدالة في التصرفات، والأحكام بين زملائه، وطلابه.
- الإخلاص، والأمانة في العمل.
- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.
- البحث عن آراء الآخرين، وأفكارهم.
- مواجهة المواقف، والأزمات بهدوء، وثبات.
- التعرف على تحقيق المصلحة العامة.
- التواصل مع أولياء أمور التلاميذ، والمجتمع المحلي.
- 

إن القيادة في الإدارة المدرسية تعمل على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وقد يكون هذا التأثير إما بالتبني، وقبول الأتباع للمدير قائداً، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من المقدرة على استثمار الجماعة والتأثير فيها، وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد، فيكون المدير هو القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع، ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض من القوانين والأنظمة (عايش، 2009).

ويكمن جوهر القيادة في المدرسة بإشعار المعلمين، وجعلهم يحسون بجو من التفاهم، والتعاطف، والإسهام الحقيقي، والانتماء الفعلي للمدرسة بفعاليتها. ويتطلب النجاح في المستقبل قادة مدارس يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهرياً عما كان متوقفاً من القادة سابقاً؛ وذلك ليصبحوا أكثر انسجاماً مع هذا العصر، وما يصاحبه من تطور متسارع (سلامة، 2003). والقيادة المدرسية الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي يعمل كل فرد فيه بارتياح، فضلاً عن رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتعمل في الوقت ذاته على توفير النظام، والاستقرار، والحرص على التزام كل فرد فيها بالأنظمة، والقوانين، والتعليمات.

وتبقى المدرسة التي يسودها الجو الرسمي، والتقيّد التام بالقوانين، والتعليمات، بعيدة عن التماسك، والوحدة في الأهداف والآمال، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل، والمشاركة في صناعة القرارات، لذلك لا بدّ من إضفاء الصبغة الاجتماعية، وجعل المدرسة مؤسسة اجتماعية أخلاقية لتنمّع بولاء أفرادها، وزيادة ثقتهم بها نتيجة لما تحقّقه من إشباع حاجاتهم، ورغباتهم (عطوى، 2004).

وتتسم المدرسة ذات البعد الأخلاقيّ بوجود تعاون بين الأفراد العاملين داخلها، فضلاً عن وجود أهداف، وقيم مشتركة، واتفاق مفاده أنه داخل سياق تلك القيم، والأهداف سوف تكون هناك طرائق عديدة لتحقيق أهداف المدرسة (ديفيز، واليسون، وكار، 2009). ويستند العمل الإداريّ المدرسيّ إلى أسس أخلاقية تحكم العلاقة بين المدير، والمعلم، وتظهر هذه العلاقة بأبهى صورها في العلاقة القائمة على العدل، والتسامح، والإيثار، والعفو، ولا بد للمدير من أن يعمل ضمن إطار أخلاقيّ مراعيّاً فيه عدة أمور أهمها (عايش، 2009):

- المحافظة على مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي، فمدير المدرسة العصرية يمارس مهامه بسمات قيادية، وشذرات إنسانية، فهو ينسق الجهود، ويفوض الصلاحيات، ويصلح الآخرين، ويجادلهم بالحكمة، والموعظة الحسنة بعيداً عن التعصب للفكر، أو الرأي.
- تقوية العلاقات مع العاملين، والمجتمع المحليّ، ويكون ذلك من خلال مصداقية في التعامل مع العاملين في المدرسة، والتزامه بمساعدة المعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع، وتنفيذ الأهداف. وعليه توخي العدالة في توزيعه للمهام، وتجنب الأنانية، وحب الذات، وإعطاء الفرص لإبراز المواهب، والمقدّرات التي يتمتع بها العاملون معه.
- تحسين الكفايات التعليمية وتطويرها مهنيّاً، فهو يتيح فرص التنمية المهنية لكل العاملين معه، ويحرص على التوجيه، والإرشاد إذا استدعى الأمر ذلك.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فالمقدرة على إيجاد الجو الملائم لحسن سير العمل، وتشجيع العاملين بتقديم الحوافز، يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي استثارة دافعيتهم للعمل.
- تشجيع روح الابتكار والإبداع، فالمدير القائد صاحب الرؤية المستقبلية يحسن إلهام الآخرين، ويدفعهم نحو التفكير المبدع، ويعمل على تفجير الطاقات المكنونة داخلهم.

ولابد أن يتم وضع المدونة الأخلاقية التي توضح كل نشاط يتم داخل محيط المدرسة، ويكون ذلك بوساطة مجموعة من الأفراد، يعملون جنباً إلى جنب مع القائد الذي يقوم بأدوار الجمع، والتمكين، وتتبنى هذه المدونة الأخلاقية من المناقشة التي تدور حول ماهية القيم، والعادات الأساسية للمدرسة على نحو واضح، وتجسد في الوقت ذاته الأخلاق (ديفيز، وآخرون، 2009).

وأشارت الهدبان (2009) إلى أن نجاح المؤسسات، أو فشلها، يتوقف إلى حد كبير على تفهم مدير المدرسة لمسؤولياته، والمهام الموكلة إليه والمتابعات الجادة، والاهتمام المستمر بالمعلمين، والتلاميذ، فهذه الأمور تؤدي إلى زيادة عطاء المدرسة، والارتقاء بمثالياتها، وتدعيم رسالتها. ولهذا لا بد أن يتحلى مدير المدرسة بصفات حميدة، وأن يلتزم بأخلاقيات المهنة التربوية، لأنه بذلك يتمكن من غرس حب النظام، والعمل في غيره، ولا يمكنه فعل ذلك كله بالقول فقط، بل عن طريق التزامه بتلك الصفات، والأخلاقيات.

ويتبين مما سبق، أنّ قادة المدارس الأخلاقيين هم أولئك الأفراد الذين يبدون الاهتمام بالآخرين، من خلال الاتصال، وبناء العلاقات الإنسانية معهم، ومع المجتمع المحلي، ويتوخون العدالة في توزيعهم للمهام، ويبحثون عن الطرق التي تساعد في تنمية الأفراد، ويفسحون المجال لتبادل الأفكار، وحرية إبداء الرأي، وهم مقتدرون على ممارسة دور القدوة للآخرين.

### دور القائد الأخلاقي في تيسير أخلاقيات المهنة:

إنّ انضمام الفرد لأية جماعة يفرض عليه مجموعة من الواجبات كما يضمن له مجموعة من الحقوق، والمهن ما هي إلا نوع من الجماعات الموجودة في المجتمع، لذا فهي تفرض على أفرادها القيام بمجموعة من الالتزامات السلوكية مقابل الحصول على حقوقهم التي تتكفل المؤسسة بتوفيرها لهم (العرايضة، 2012، 26).



وتعدُّ أخلاقيات المهنة بمثابة الضوابط التي تحكم سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة، فهي بمثابة الرقيب الذاتي الذي يحكم تصرفات العاملين، ويقومها، ويضعها في المسار الصحيح، وليس ذلك فحسب، بل تعدُّ بمثابة الدافع الداخلي لدى العاملين لتطوير أدائهم بما ينعكس على تطوير المؤسسة ككل (الجبتي، 2017، 24).

إنَّ من مقومات أيَّة مهنة هي وجود دستور، أو ميثاق أخلاقي مهني يلتزم أعضاؤه به، ويطبِّقونه، وتعدُّ الأخلاقيات المهنية جزءاً من الأخلاق العامة، إذ يصعب الفصل بين الأخلاق، وأخلاقيات العمل، فكثير من أخلاقيات العمل لا تتحقق إلا من خلال عامل لديه أخلاق، أي كانت درجته الوظيفية (أحمد، 2014، 20-21).

إنَّ القيادة في أية مؤسسة تعمل في وسط اجتماعي، وتتأثر بالعوامل السياسية، والاقتصادية، والحضارية للمجتمع، فهي تنقل القيم، والعادات السائدة في المجتمع، كما أنَّها تؤثر في المجتمع المحيط بما اكتسبته من بيئة العمل؛ لذا فإنَّ تحسين المجتمع يتأثر إلى حد كبير بالالتزام بأخلاقيات العمل، حيث يترتب على ذلك نقص في الممارسات غير العادلة، وتمتع الناس بتكافؤ الفرص، وأن يجني كل فرد ثمرة جهده، أو يلقى جزاء تقصيره، كما تسند الأعمال للأكثر كفاءة، وعلماء، وغيرها من الفوائد العديدة التي تعود على المجتمع كله بالنفع (الفليحات، 2013، 10).

إنَّ القائد الأخلاقي يحتاج إلى خمس قيم أساسية في حياته المهنية، هي: الاعتزاز بالنفس، واحترام ذاته، والصبر على تنفيذ المهام التي تمكّن من تحقيق أهداف المنظمة، والتعقل، والحكمة في تصرفاته، وحكمه على مجريات الأمور، والإصرار، والمثابرة من أجل تحقيق الأهداف، والثبات في مواجهة ضغوط العمل، ونفاد البصيرة والتقدير الجيد لأبعاد المواقف المختلفة (المصري، 2012، 45-46).

إنَّ تلك القيم التي يتحلّى بها القائد الأخلاقي تجعله مسؤولاً عن إرساء قواعد السلوك لدى العاملين في المؤسسة، من خلال ثلاث مهام أخلاقية ينبغي عليه القيام بها، هي: إدراك الواقع الأخلاقي في المؤسسة وتفسيره وخلقه، وإظهار المسؤولية عن الآثار المترتبة على القرارات التي يتخذها، وإظهار مسؤوليته عن تنفيذ الأهداف التنظيمية وتحقيقها (المصري، 2012، 47).

## دور أخلاقيات العمل في الالتزام بالوظيفة:

يعدُّ كل من الأداء الوظيفي الملتزم، وأخلاق العمل من مقومات نجاح أية مؤسسة؛ لذا فإنَّ العلاقة بينهما قد تكون الإطار العام للنجاح؛ لأنَّ الالتزام بأداء العمل وفق الأخلاقيات العامة، والشروط المتبعة يقود إلى الحفاظ على المؤسسة كوحدة اقتصادية قائمة، يضاف إلى ذلك أنَّ كلَّ مؤسسة نظمت لديها مدونة أخلاق، وسلوك توجه اتخاذ قراراتها، وأنشطتها للحصول على إنتاجية فعّالة، إذ يضمن السلوك الأخلاقي أن يكمل الموظفون العمل بأمانة، ونزاهة (رمضان، 2019).

وللوصول إلى هذه الحالة تحتاج كل مؤسسة إلى وضع سياسة أخلاقية تنطبق على جميع من فيها، من أعلى مستوى تنفيذي إلى الأدنى، كي تؤدي السياسات، والتشعبات الموضوعة تجاه الانتهاكات بشكل فاعل في إدارة القضايا. وعند ربط الأخلاق، والالتزام بالأداء، وبسلسلة من القواعد المتعلقة بالطريقة المهنية، حينها سيتصرف الموظفون باحترافية مهنية (عسيري، والمعمري، 2020).

وللوصول إلى هذه الحالة يتم التعامل مع السلوك غير الأخلاقي على أنه الآفة التي تلتهم النيات الحسنة لمعظم الموظفين في أية مؤسسة، ومن المنظور الإداري للمؤسسات فإنَّ السلوك غير السوي يعني عدم التقيد، والالتزام بالمعايير المهنية الموضوعة، وهذا بمثابة نكسة في الأداء الوظيفي، أي: التراجع بعد تحقيق التقدم، ويكون هذا هو الداعي القوي لإحداث الرابط بين أخلاق العمل، والالتزام بالوظيفية (رمضان، 2019).

وتطرقت دراسة (Benedicto, & Caelian) (2021) إلى بعض السمات الأخلاقية، والشخصية المؤثرة بالالتزام للموظف، كقدرته على أداء وظيفته مع وجود التزام أخلاقي وذلك يعني إثارة التفوق، والمنافسة داخل المؤسسة، ففي كل الأحوال يحاول أن يكون الموظف على درجة من التميز في عمله، لأنه يمتلك مهارات عالية في مهنته، وهو قادر على تحقيق هدفه الوظيفي؛ مما يدفع غيره من الموظفين إلى مجاراته وظيفياً، وأخلاقياً، بناء على دافعية الجِد، والاجتهاد التي تثار بحسب التقليد، والمحاكاة داخل المؤسسة.

وإنّ بعضاً من هذه الخصائص كالصدق، وتحكيم الضمير التي تدفع إلى تحمل المسؤولية، والالتزام، تقود إلى احترام الآخرين، واحترام حقوقهم، وآرائهم، ويعطيهم الحق في اتخاذ قرارات تخصه؛ مما يضفي نجاحاً، واستقراراً أكثر على العمل؛ لأنّ في ذلك تفضيل للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ويضفي الموثوقية أكبر على الأداء، إذ يمكن الاعتماد على الموظفين ذوي أخلاقيات العمل القوية، وذوي الأداء المتميز، ويمكن التأكيد على أنّ هؤلاء الموظفين قادرين على التواجد في الوقت المطلوب منهم، والقيام بالمهمة في موعدها (Benedicto, & Caelian, 2021).

وإجمالاً للعلاقة بين الالتزام، والأخلاق، فإنّ الباحث يرى أنّ الموظف الذي يتحلّى بمثل هذه الصفات فإنه عادة ما يكون متفانياً في عمله، كجزء من أخلاقيات العمل، والتركيز على المهام دون تشتيت الانتباه، وعادة ما يظهر عليه التركيز على الانتهاء من الواجب الموكّل إليه، ثم انضباط وظيفي، وتصميم، والسعي جاهداً للقيام بوظيفته؛ مما يؤدي إلى الإنتاجية المثلى، والمطلوبة، حيث تترجم أخلاقيات العمل القوية إلى إنتاجية متميزة.

#### الأخلاقيات بين الرؤساء، والمرؤوسين:

برز تولي المسؤولية كوسيلة رئيسة لتعزيز فعالية الإدارة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، والمنافسة العالية، وغير المؤكدة، وهو شكل مهم من أشكال السلوك الاستباقي لوقوع الأخطاء، والسلوك الاجتماعي المؤسسي الإيجابي، فالمسؤولية من الرؤساء هي جهود بناءة لإحداث تغيير وظيفي تنظيمي يتعلق بكيفية تنفيذ العمل ضمن سياقات وظائفهم، أو وحدات العمل، أو المنظمات، وتصف هذه العلاقة المهنية العلاقة الشخصية بين الموظف، ومديره، فالمدبر هو الذي يكلفه بالعمل، ويراقب تقدمه، ويتوقع تحديثات منتظمة من الموظف (Ahmedi et al, 2021).

إنّ هذه المسؤولية التي يقوم بها الرؤساء تتضمن جوانب عدة، منها العوامل الفردية؛ كالكفاءة الذاتية، والشخصية الاستباقية، ومنها العوامل السياقية مثل معايير مجموعة العمل، والدعم التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية المستدامة، ومنها العوامل القيادية كاتخاذ القرار، وتتضمن جوانب شخصية كتواضع القائد، والمسؤول،

لكن القيادة الأخلاقية هي الأسلوب الأهم، فهو الذي يحدد العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وتولي المسؤولية بقيادة المرؤوسين وإدارتهم (حاكم، ودولي، 2017).

إن الأخلاقيات بين الرؤساء، والمرؤوسين تبدأ من الرؤساء، لأن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي في إحداث مردود فاعل لدى الموظفين، وإن وجهة النظر هذه أشارت إليها دراسة (ملالة، 2019) وعلى رأسها سلوك المواطنة التنظيمية، وإبداع المرؤوسين، وتحسين الأداء الوظيفي. ولمعرفة هذا التأثير، ولفهم العلاقة الأخلاقية بين الرؤساء، والمرؤوسين، لا بد من النظر باستخدام منظور التبادل الاجتماعي داخل المؤسسة، باستخدام إطار يتضمن كيفية تحفيز المرؤوسين للانخراط في تولى المسؤولية تحت تأثير الرؤساء ذوي القيادة الأخلاقية، للتأثير على سلوك المرؤوسين المرتبط بالعمل، وفقاً لهذا التبادل يدرك المرؤوسون وجود علاقة تبادل عالية الجودة مع الرؤساء، ومن شأن هذا التبادل أن يزيد من ميول المرؤوسين إلى إنتاج مشاعر الامتثال الشخصي، والالتزام، وتوظيف هذه القيم الثقافية في تقليل المسافة الإدارية بين الطرفين، لكي يشعر الجميع أنهم في مجتمع مؤسسي قائم على قيم أخلاقية، والذي بدوره يؤثر على إنتاجية المرؤوس؛ لأنه استقبل التعليمات من طرف يكن له التقدير، والاحترام، بناءً على أسس أخلاقية، ومهنية، وشخصية، الأمر الذي يؤثر في جودة العمل والإنتاجية على السواء (سالم، 2018).

يضاف إلى ذلك، أنه على الرغم من وجود اختلافات في القيم الثقافية لكل فرد داخل نفس المؤسسة، فإن ذلك لا يؤثر على كيفية إدارة رأس المال البشري الذي يحمل قيماً ثقافية متنوعة؛ لأن المعتقدات الأساسية لأي موظف، أو رئيس لا بد أن تتأثر بالتبادل الأخلاقي القائم في المؤسسة، ولا بد للثقافة التنظيمية الأخلاقية من أداء دورها على أي فرد في المؤسسة، وتنمي تصورات عامة لدى الجميع حول المواقف والسلوكيات بحيث تكون ضمن الإطار الأخلاقي العام (الطاهر، وفاتح، 2020).

ويرى الباحث في هذا الشأن أن الأخلاقيات بين الرؤساء، والمرؤوسين لها جوانب متعددة، ويمكن بحثها في سياقات نظرية، وعملية متنوعة، لأن كلا منهما يتفاعل مع الآخر بطريقته الخاصة، التي تؤدي لأن يتمثل الجميع المسؤولية المنوطة بهم، كسلوك اجتماعي مؤسسي وتقديرٍ لتحسين فعالية الإدارة، والعمل على

السواء، ثم إنّ التبادل القائم بين الطرفين هو أداة حاسمة في العلاقة الأخلاقية بين القيادة والمرؤوسين، لأنه بدوره يشجع المرؤوس على تولي المسؤولية، بحيث يعكس سلوك الرئيس الذي يتولى مسؤوليته كاملة، ويكون تعامله خُلقياً على سلوك المرؤوس.

### العلاقة مع الزملاء:

تتضمن العلاقات المهنية جميع الموظفين الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك لصالح مؤسستهم، ويمكن أن تختلف هذه العلاقات بشكل كبير اعتماداً على السمات الشخصية، لكن يمكن أن يساعد التعرف على العلاقات المهنية في إعداد الاتصالات، وتشكيلها بين الزملاء في مكان العمل؛ لأنّ ثقافة العمل، والتوقعات المهنية، وكيف سيتم العمل، غالباً ما تملي كيف يجب أن يتصرف الموظفون تجاه بعضهم البعض، بحيث تساعد هذه التوقعات في منع وقوع المشكلات، ومنع المواقف الشخصية من التدخل في العمليات المهنية، وإنّ الذي يحد بشكل مباشر من وقوع المشكلات بين الموظفين هو السلوك الأخلاقي السويّ (أحمد، 2020).

إنّ السلوك الأخلاقيّ السويّ ضرورة لا بد منها في علاقات زملاء العمل، فهي من العلاقات الأكثر شيوعاً، والتي تحتاج إلى ضوابط، مثل مدونة السلوك، فالتعامل بين الزملاء كثير، ومتنوع، ومتعدد الأوجه، كالتعامل اللحظيّ، أو المستمر، أو غير المباشر، ويتأثر بعوامل عدة، مثل: ضغط العمل، والرضا الوظيفيّ، وغيرها، لذا كان من الأهمية، وضرورة النظر إلى هذه العلاقات من منظور شموليّ، تكون فيه الأخلاق السمة الأبرز، والمحدد ذا الأولوية القصوى في هذه العلاقات (عسيري، والمعمري، 2020).

إنّ هذه العلاقة لا بد أنّ تقوم بناء على أسس أخلاقية، ومعيارية بين الزملاء، كأن تتخذ شكل المرشد، والمتعلم، بحيث تصف العلاقة المهنية للموظف المُوجّه، والمتعلم؛ العلاقة بين موظف ذي خبرة، وآخر قليل الخبرة، وتكون قائمة على أسس أخلاقية تنتفي منها علاقات الأمر، والمأمور، بحيث تتضمن نوعاً من الحكمة، والتوجيه، والخبرة، وقد يصبح هذا النوع من العلاقات شخصية أكثر منها مهنية، مما يُظهر ثقة أكبر، وسهولة في التواصل (نوفل، 2015).

وتحدد العلاقات الأخلاقية علاقة الموظفين فيما بينهم، عن طريق التعريف بأنها علاقة أعضاء فريق واحد قائمة على المهنية، والاشتراك في العمل كما جاء في دراسة حوشين ورحيل (2019)، وذلك بغض النظر عن عدد الموظفين في فريق العمل الواحد، أو في المؤسسة ككل، فليس كل زميل عمل يكون دائماً عضواً في الفريق ذاته، خاصة في المؤسسات التي تضم عدداً يفوق مئات الموظفين، وفي هذه الحالة لا بد من توافر منظومة أخلاقية يحتكم إليها جميع الموظفين، وتوجههم تجاه الهدف ذاته، وتحافظ على نوع من الصداقة المهنية، نظرًا لأن أعضاء الفريق الواحد غالبًا ما يقضون معظم يوم العمل معًا، فقد تتخذ هذه العلاقات بعض الخصائص المشابهة للصدقات.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنه لضمان الحفاظ على علاقة سوية، وأخلاقية بين الزملاء، أن تكون أخلاق العمل المتبعة، أو المنظومة الأخلاقية عامة، محافظةً على العلاقات المستهدفة، والتي تدل على علاقة مهنية يسعى فيها موظف ما إلى آخر، أو يستهدفه من أجل تكوين علاقة مفيدة معه، إذ إنه غالبًا ما يكون المستهدف على دراية كبيرة، أو لديه شيء يمكن أن يستفيد منه الموظف الآخر، وتحافظ هذه المنظومة على العلاقات المؤقتة، والتي تشير إلى تفاعل قصير، أو لقاء بين موظفين، أو أكثر في بيئة مرتبطة بالعمل (ملالة، 2019). ويرى الباحث أن العلاقة بين الزملاء الموظفين لا بد أن تتسم بالموثوقية، وفي جميع المواقف المهنية، بحيث يعتمد الموظف على أن زميله يتحمل أعباء العمل ذاتها، وقادر على التماشي مع القيم المهنية السائدة بالقدر الذي تمكنه قدراته من القيام به، وأن تكون مبنية على أسس التشارك، وتحمل الأعباء، والقيام بالوظيفة بحسب النظرة الإيجابية للزملاء، وإرشادهم.

إنَّ صَلَاحَ أفعالِ الإنسانِ مُرتَبِطٌ بِصَلَاحِ أخلاقِهِ؛ لأنَّ الفرعَ بأصلِهِ؛ فإذا صَلَحَ الأصلُ صَلَحَ الفرعُ، وإذا فَسَدَ الأصلُ فَسَدَ الفرعُ؛ يقولُ تعالى: ﴿وَالْبَلَدُ الطَّيِّبُ يَخْرِجُ نَبَاتَهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَالَّذِي خَبُثَ لَا يَخْرِجُ إِلَّا نَكِدًا﴾، سورة الأعراف، آية (58).

تُعرَّفُ أخلاقياتُ العملِ بأنها الموقف الذي يتخذه الموظف لتوضيح عزمه، وتفانيه في وظيفته، وضرورة العمل الجاد لتحقيق مهامه، والارتقاء بها، وتعمل أخلاقيات العمل على تعزيز النجاح المهني للموظف، وإبرازه في جميع المناصب التي يتم وضعه فيها.

إنَّ الأخلاق في الإسلام لها مكانةٌ عظيمةٌ جدًّا؛ فهي جوهر الإسلام، ورُوحه السارية في جميع جوانبه، وهي أحد أقسام الأحكام الشرعيَّة الثلاثة التي شرعها الله لعباده المسلمين.

### أخلاقيات العمل من منظور إسلامي:

يعرّف الغزاليّ (1988) الأخلاق بأنها " هيئة راسخة في النفس، تصدر عنها الأفعال ببسر، من غير حاجة إلى فكر، وروية".

ويعرّف طاهر (1989)، القيادة الإسلامية بأنها: " قيادة ربانية رشيدة مبنية على أسس، وقواعد إيمانية ملزمة لمن يقوم بها أن يكون قويا، وأميناً، ومدركاً، وبقظاً، وأن يكون الأفضل حتى يستطيع تحمل المسؤولية كاملة بما يتفق والصالح العام، مستعيناً بمن حوله في تحقيق النجاح الموكل إليه.

ويتضح بالنظر في التعريفات السابقة أنّ القيادة في الإسلام هي تحمل المسؤولية بإخلاص وأمانة لمن يقوم بها ويتولى أمور المسلمين ليرعاها حق رعايتها، وللوصول بها إلى غايته، وهدفه الذي يسعى إليه. إنّ العمل في الإسلام مرتبطٌ بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً؛ لأنّ القيم، والأخلاق الإسلاميّة هي التي توجّه العمل الوجهة الصحيحة.

وعند النظر في مجموعة المبادئ، والقيم الخلقية التي حتّ الإسلام على تمثّلها في أداء العمل، نجد أنّه يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات؛ الأولى منها في طبيعة العمل، والثانية في العامل نفسه، والثالثة في مدير العمل.

### الأخلاقيات في طبيعة العمل:

لقد جاء الإسلام بكثيرٍ من القيم الخلقية التي ينبغي على أطراف العمل الالتزام بها، ولعلّ من أبرز هذه القيم ما يأتي:

#### مشروعية العمل:

إنّ الإسلام يحفّز على العمل، ويدفع الناس إليه لكي يعيشوا في كرامة، وعزّة، ويترك الحرية لهم في اختيار أيّ عملٍ بدني، أو ذهني يخدم المجتمع، ويدفع بالأمة إلى طريق التقدّم، والرّقي في كافّة المجالات، فقد

جعل الإسلام العمل المشروع من أبرز المبادئ التي ينبغي أن يقوم عليها طلب الرزق، فالواجب على كل مسلم تحري العمل المشروع المباح، واجتنب جميع الأعمال التي نهى عنها الإسلام، وحذر منها؛ يقول - تعالى - **مُوجِّهًا** لذلك: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ﴾، [البقرة: 172]، ويقول - تبارك وتعالى -: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ﴾، [البقرة: 267].

"فالمسلم مطالب بأن يأكل من حلال، وإذا أنفق فعليه أن يُنفق من طيبات ما كسب، ولا يتحقق ذلك إلا بأن يكون العمل الذي اختاره، وعمل فيه مشروعًا قد أباحه الإسلام" (بسيوني، 1988).

### الأخلاق في الموظف نفسه:

لقد جاء الإسلام بكثيرٍ من القيم الخُلقية التي ينبغي على الموظف أن يلتزم بها، ويحرص عليها في أداء عمله، بغض النظر عن نوع الوظيفة، أو الحرفة، أو المهنة التي يُزاولها، بحسبان هذه القيم صفات أخلاقية، ومبادئ إسلامية واجبة على كل مسلم مهما كان موقعه من العمل الذي يُمارسه، ولعل من أبرز هذه القيم ما يأتي:

#### • القوة:

إنّ "القوة" في اللغة العربية: نقيض الضعف (لسان العرب)، وتُستخدَم تارةً بمعنى المقدرة كما في قوله - تعالى -: ﴿خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ﴾، [البقرة: 63] ، وتارةً أخرى بمعنى التهيؤ الموجود في الشيء، نحو أن يُقال: النوى بالقوة نخلٌ؛ أي: منهَيٌّ ومرشَّح أن يكون منه ذلك.

وهذه المقدرة تكون في البدن، وهي قوّة حسيّة؛ كما في قوله -تعالى-: ﴿وَقَالُوا مَن أَشَدُّ مِنَّا قُوَّةً﴾ [فصلت: 15]، وتكون أيضًا في القلب وهي قوّة معنويّة، كما في قوله -تعالى-: ﴿يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ﴾، [مريم: 12] (المفردات، الراغب الأصفهاني)، "أي: تعلّم الكتاب بجِدٍّ وحرص واجتهاد." (تفسير القرآن العظيم)



يجب أن يكون الموظف قويًا في الجانبين الجسدي، والمعنوي حسب ما تتطلبه الوظيفة؛ وأن يكون قادرًا على أداء عمله على أفضل وجه، وأن يكون مجتهدًا، وجادًا في عمله، وتختلف القوة من عمل لآخر بناءً على طبيعة العمل، والقدرات التي يجب أن يمتلكها الموظف.

#### • الأمانة:

وهي من أهم الأخلاق التي يجب أن يتَّصف بها الموظف؛ لأنها من الدين، ولتقلها أبت السماوات، والأرض، والجبال حملها، وحملها الإنسان، كما قال - تعالى - ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾، [الأحزاب: 72]، ووَرَدَ في القرآن الكريم ما يؤكد أهمية هذا الخلق الكريم في الموظف في أكثر من موضع، من ذلك على سبيل المثال قوله - تعالى - ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾، [القصص: 26]، وقوله - تعالى - ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾، [الأنفال: 27]، وقوله - تعالى - ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ﴾، [النساء: 58] ويقول النبي -صلى الله عليه وسلم- مؤكِّدًا على أهمية الأمانة: ((لا إيمان لمن لا أمانة له)) (رواه أحمد، 12383)، ويقول كذلك: ((أدِّ الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تخن من خانك)). (رواه أبو داود، 3535).

ومن أمثلة ذلك المحافظة على أدوات العمل، وأجهزته، ومعدَّاته، ووسائله، وعدم استخدامها، أو تسخيرها لقضاء مصالح شخصيَّة، ومنافع ذاتيَّة للعامل، أو لمعارفه، وأصدقائه، ومن له مصلحة معهم؛ ذلك أن هذه الأدوات، والأجهزة، والمعدَّات أمانة عند الموظف أيًا كان عمله، وسيُحاسَب يوم القيامة إن فرط في المحافظة عليها، وقد تقدَّم معنا حديث النبي -صلى الله عليه وسلم-: (كلُّكم راعٍ، وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته).

#### • إتقان العمل:

إنَّ القِيَمَ الخُلُقِيَّةَ المهمَّةَ في مجال العمل، والإنتاج إحصانُ العمل وإتقانه، ذلك أن الإسلام يحضُّ على إتقان العمل، وزيادة الإنتاج، ويعدُّ ذلك أمانة، ومسؤوليَّة، فليس المطلوب في الإسلام مجرد القيام بالعمل، بل لا بدُّ من الإحسان، والإجادة فيه، وأدائه بمهارة، وإحكام؛ فذلك مدعاة لنيل محبة الله، ومرضاته - سبحانه -

يقول النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: ((إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ))، (رواه البيهقي، 5312)، ويقول أيضًا مُرَغَّبًا فِي هَذَا الْخُلُقِ الْفَاضِلِ، وَحَاتِّئًا عَلَيْهِ: ((إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ؛ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلِئِجْدَ أَحَدِكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلِئُرْحَ ذَبِيحَتَهُ))، (رواه مسلم).

إنَّ مِنَ الْإِتْقَانِ أَنْ يَكُونَ الشَّخْصُ مُتَخَصِّصًا فِي عَمَلِهِ، حَتَّى يَغْنِي الْمُسْلِمِينَ عَنِ طَلْبِ خِدْمَاتٍ غَيْرِهِمْ مِنْ غَيْرِ الْمُسْلِمِينَ، وَنَجِدُ ذَلِكَ فِي قَوْلِ اللَّهِ تَعَالَى { وَادْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُدَ ذَا الْأَيْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ } سوره ص، آية (17)، وفسرت الأيد في الآية المذكورة بأنها القوة، والإتقان في العمل، والحديث عن الإتقان في الإسلام يقابله الحديث عن الجودة الشاملة، وحلقات الجودة في الفكر الإداري الغربي، ويدخل في الإتقان شعورُ الموظف بالمسؤولية تجاه ما يُوكَل إليه من عمل، وحسن رعايته لعمله، وتطويره، والإسراع في إنجازهِ، وبذل الوسع، والطاقة في اجتناب الوقوع في الأخطاء في أداء العمل، وإنتاجه، وألاً يفرق بين عمله في قطاع حكومي، أو مؤسسة خاصّة، وعمله لخاصّة نفسه، فهو مُطالب بإتقان العمل، وإجادته، وإحسانه سواء كان له أو لغيره.

ونذكر من الدول الإسلامية -على سبيل المثال- التي لها تجارب ناجحة في مجال جودة الخدمات المقدمة، مملكة (ماليزيا)، وذلك بإصدارها ميثاق المراجع، أو الزبون (مع الحكومة)، ويضع هذا الميثاق الخطوات اللازمة -مثلاً- لاستخراج رخصة القيادة، ومن ثم الوقت اللازم لإنهائها، وفي حال عدم الالتزام بها يمكن للمواطن الشكوى من الخدمة المقدمة للجهات المختصة، ولا بد للهيئة الحكومية من أن تقدم اعتذارها في حالة عدم قدرتها على أداء الخدمة، أو ضعفها.

### وَمِمَّا يُعِينُ عَلَى إِتْقَانِ الْعَمَلِ:

أ- أَنْ يَخْتَارَ الْعَمَلُ الَّذِي يُنَاسِبُهُ، وَيَسْتَطِيعُ أَدَاءَهُ بِكِفَايَةٍ، وَمَقْدَرَةٍ، فَمِنْ غَيْرِ الْمُنَاسِبِ أَنْ يَخْتَارَ عَمَلًا لَمْ يُؤَهَّلْ لَهُ، وَلَا يَسْتَطِيعُ أَدَاءَهُ.

ب- أَنْ يَعْرِفَ الْمَوْضِفُ مُتَطَلِّبَاتِ الْعَمَلِ، وَمَسْتَلْزَمَاتِهِ؛ كَيْ يَتِمَكَّنَ مِنَ الْوَفَاءِ بِهَا عَلَى الْوَجْهِ الْأَمْتَلِ.  
إِنَّ إِتْقَانَ الْعَمَلِ، وَأَدَاءَهُ بِصِدْقٍ، وَإِخْلَاصٍ، إِنَّمَا يَزِيدُ مِنَ الْإِنْتِاجِ، وَيُنَمِّي الْقِيَامَةَ، وَهَذَا يُعَوِّدُ بِالنَّفْعِ، وَالْفَائِدَةِ عَلَى الْمَوْضِفِ نَفْسَهُ، وَعَلَى رَبِّ الْعَمَلِ، وَعَلَى الْمَجْتَمَعِ كَذَلِكَ.

## • الإخلاص:

يُعَدُّ الإخلاص من أهم الأخلاقيات التي يجب أن يتمتع بها الموظف في مكان عمله، مع وجود رقابة ذاتية على عمله، وطريقة تأدية مهامه؛ كما يُساعد الإخلاص في العمل على الرغبة في إنجاز العمل، والعمل بشكل صحيح، وزيادة الإنتاجية.

ومن معاني الإخلاص، وصوره المتعددة (استشعار المسؤولية) أي: وجود الرقابة الذاتية في الموظف، ومبعث هذه الرقابة هو إحساس الموظف، واستشعاره بأنَّ الله - تعالى - يرى سلوكه، وكلَّ تصرفاته في أداء عمله، وأنه سائله عنها، ومُجازيه عليها يوم القيامة؛ يقول - تعالى - ﴿ وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمَانُهُ طَائِرُهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخِرْ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا \* اقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴾ [الإسراء: 13 - 14]، ويقول: ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ \* وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴾ [الزلزلة: 7 - 8]، ويقول كذلك: ﴿ وَكَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا ﴾ [الأحزاب: 52].

ويرى الدكتور عبد الفتاح أبو غدة أنَّ الفقهاء وضعوا ضوابط لحدود المسؤولية، وهي:

- 1- العقل والبلوغ مناط التكليف، ودونهما تنفى المسؤولية، والمساءلة.
  - 2- الاستطاعة بكل معانيها، وصورها اللازمة لتحمل أمانة التكليف.
  - 3- الحرية، والاختيار في قبول المهام الواجبة أو رفضها. (بو طرفة مرجع سابق).
- إنَّ الموظف في مجال عمله عليه أن يجعل كلَّ ما يكتبه، وما يحسبه، وما يكفُّ فيه عقله ويتعب فيه يده - عملاً صالحاً يقصد به مصلحة البلاد، والعباد، ورضا رب العباد؛ ليكون من عباد الله المخلصين الذين أثنى الله - تعالى - عليهم في محكم كتابه الكريم، وينبغي عليه ألاَّ يجعل إخلاصه في عمله، وجدَّه فيه على قدر ما يتقاضاه من مرتب شهري، أو حوافر ماديَّة، ومعنويَّة .

## • الالتزام بأنظمة العمل:

إنَّ من الأخلاق الإسلاميَّة الفاضلة التي يجب على الموظف الحرصُ عليها، والتحلِّي بها الالتزامُ بأنظمة العمل، ولوائحه، وقوانينه المحدَّدة، فذلك مقوم من مقومات العمل، وعاملٌ رئيسٌ من عوامل النجاح فيه؛ ولذا

كَلَّمَا تَمَّ الْإِلْتِمَامُ بِهَذِهِ الْأَنْظِمَةِ، وَالْقَوَانِينِ انْعَكَسَ أَثْرُ ذَلِكَ عَلَى الْإِنْتِاجِ فِي الْعَمَلِ، وَزِيَادَتِهِ، وَاسْتِمْرَارِيَّتِهِ لِصَالِحِ الْفَرْدِ، وَالْجَمَاعَةِ.

وَتَدخُلُ ضَمْنِ الْإِلْتِمَامِ بِأَنْظِمَةِ الْعَمَلِ أُمُورٌ كَثِيرَةٌ، مِنْهَا:

أ - الْإِلْتِمَامُ بِأَوْقَاتِ الْعَمَلِ، وَالْمَحَافِظَةُ عَلَيْهَا، فَذَلِكَ مِنْ أَمَمٍ وَاجِبَاتِ الْعَمَلِ الَّتِي تَنْصُ عَلَيْهَا الْأَنْظِمَةُ، وَالْقَوَانِينُ؛ فَيَجِبُ احْتِرَامُ مَوَاعِيدِ الْعَمَلِ الرَّسْمِيَّةِ، وَالتَّقْيُدُ بِهَا فِي الْحُضُورِ، وَالْإِنْصِرَافِ، وَعَدَمِ التَّغْيِيبِ عَنِ الْعَمَلِ إِلَّا لِحُضْرَةٍ، أَوْ لظَرْفٍ قَاهِرٍ، وَعَدَمِ الْإِنْشِغَالِ فِي أَثْنَاءِ وَقْتِ الْعَمَلِ بِأُمُورٍ، وَمَصَالِحِ شَخْصِيَّةٍ لَا عِلَاقَةَ لَهَا بِالْعَمَلِ. إِنَّ عَدَمَ الْإِلْتِمَامِ بِأَوْقَاتِ الْعَمَلِ، وَالْمَحَافِظَةَ عَلَيْهَا يُعَدُّ إِخْلَالًا بِأَنْظِمَةِ الْعَمَلِ، وَلِوَائِحِهِ، وَنَقْضًا لِمَقْتَضِيَّاتِ عَقْدِ الْعَمَلِ الَّتِي تَمَّ الْإِتِّفَاقُ عَلَيْهِ بَيْنَ أَطْرَافِ الْعَمَلِ، وَاللَّهِ تَعَالَى - يَدْعُو عِبَادَهُ الْمُؤْمِنِينَ إِلَى الْوَفَاءِ بِعُقُودِهِمْ، وَشُرُوطِهِمْ، حَيْثُ يَقُولُ - سُبْحَانَهُ: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾ [سُورَةُ الْمَائِدَةِ: آيَةٌ 1].

ب - طَاعَةُ الْمَسْئُولِينَ، فَطَاعَةُ الْمَوْظِفِ التَّامَّةُ لِرَبِّيسِهِ الْمُبَاشِرِ فِي أَيِّ مَجَالٍ مِنْ مَجَالَاتِ الْعَمَلِ فِيمَا يَخْدُمُ الْعَمَلَ، وَيَطْوِرُهُ، وَيَزِيدُ الْإِنْتِاجَ، وَيَحْسِنُهُ خَلْقٌ كَرِيمٌ يَنْبَغِي التَّحَلِّيَ بِهِ؛ فَيَقُولُ - عَزَّ وَجَلَّ -: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ [سُورَةُ النَّسَاءِ: آيَةٌ 59]، إِلَّا أَنَّهُ يُشْتَرَطُ فِي هَذِهِ الطَّاعَةِ أَنْ تَكُونَ بِالْمَعْرُوفِ، بِحَيْثُ لَا يَتَجَاوَبُ الْعَامِلُ، أَوْ الْمَوْظِفُ مَعَ رَبِّيسِهِ إِلَّا بِمَا يُرْضِي اللَّهَ - سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى - وَلَا يُسَخِطُهُ؛ لِأَنَّهُ كَمَا قَالَ الرَّسُولُ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: (( لَا طَاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ - عَزَّ وَجَلَّ )) . (رَوَاهُ الْإِمَامُ أَحْمَدُ).

ج - التَّعَاوُنُ فِي الْأَدَاءِ (الْعَمَلُ كَفَرِيْقٍ وَاحِدٍ)، فَالتَّعَاوُنُ بَيْنَ عَمُومِ الْمُسْلِمِينَ عَلَى الْبِرِّ، وَالتَّقْوَى خَلْقٌ رَفِيعٌ دَعَا إِلَيْهِ الْإِسْلَامُ، وَرَغَّبَ فِيهِ؛ حَيْثُ يَقُولُ - عَزَّ وَجَلَّ -: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالتَّعَدُّوا ﴾ [الْمَائِدَةُ: 2]، وَيَقُولُ النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: (( اللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ )) . (رَوَاهُ مُسْلِمٌ).

إِنَّ مِنْ صُورِ التَّعَاوُنِ الَّتِي حَتَّ عَلَيْهَا الْإِسْلَامُ: تَعَاوُنُ الْمَوْظِفِينَ فِيمَا بَيْنَهُمْ فِي أَدَاءِ الْعَمَلِ فِيمَا يُحَقِّقُ النِّفْعَ، وَالتَّخَيْرَ لِلْعَامِلِينَ، وَيُفَعِّلُ أَنْظِمَةَ الْعَمَلِ، وَقَوَانِينَهُ، وَيُحَقِّقُ الْفَائِدَةَ، وَالتَّطْوِيرَ لِهَذَا الْعَمَلِ.

## العوامل المؤدية لتراجع أخلاقيات العمل:

تضع المنظومات القانونية، والتشريعية، -عادة- اللوائح، والقوانين الخاصة بكيفية إدارة المؤسسات، وموظفيها، بهدف الحفاظ على القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتضع مدونات السلوك للحفاظ على علاقات مهنية بين الموظفين، وفي هذا الشأن أشارت دراسة (Benedicta, & Caelian, 2021) إلى العوامل الداخلية المؤثرة، وأنّ نقص أخلاق العمل له تأثير سلبيّ على أداء الموظف، ففي بعض الحالات يهتم بعض من الموظفين بالمصالح الشخصية أكثر من المصالح العامة كنوع من أنواع الفساد، وبعض آخر قد يتجاوز القوانين، أو لا ينفذها من أجل التراخي في أداء وظيفته، وأشكال عدم الالتزام الأخلاقيّ كثيرة متنوعة، وهي في المحصلة تؤدي إلى الوقوع بالأخطاء، والإهمال، والترهل؛ مما يؤدي غالباً إلى انخفاض في الأداء. يؤدي هذا الأمر إلى تأثير علاقات الموظفين سلباً، خاصة إذا لم يقابل هذه التصرفات إجراءات رادعة، وإذا أظهر مدير، أو رئيس ما نقصاً في السلوك الأخلاقيّ، فإنّه يواجه فقدان احترام موظفيه، ومن الصعب أن يكون عمل ناجح دون وجود قادة، ورؤساء محترمين، فيمكن أن يتسبب الافتقار إلى السلوك الأخلاقيّ أيضاً في حدوث توتر بين الموظفين، فقد يستاء بعض الموظفين من أولئك الذين لا يلتزمون بالقواعد، ويستمرون في عدم الالتزام (Ahmadi et al, 2021).

وأضافت دراسة الدعجة (2016) مجموعة من العوامل الإدارية، والداخلية التي تتعلق برأس هرم المؤسسة، وبالموظفين أنفسهم، ومن ذلك عدم التحديد الواضح لسلطات الموظفين، والإداريين في تنفيذ المهام، والإجراءات، وعدم مراجعة التعليمات الإدارية التي تتعلق بالسلوك الأخلاقيّ لدى الموظفين كافة، أو التهاون، والتغاضي في وضع العقوبات، وتنفيذها بحق من يرتكب مخالفات أخلاقية، وقد يكون سبب ذلك عدم تطوير النظام الرقابيّ المعمول به في المؤسسة، التي قد تفتقر إلى تقدير الأداء الأخلاقيّ المتميز لبعض موظفيها، ولا تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقيّ كنموذج لدى الموظفين الآخرين، فضلاً عن عدم الاستفادة من الطرق الرسمية، وغير الرسمية، مثل القدوة الحسنة التي تسعى إلى غرس السلوك الأخلاقيّ القائم على تحكيم الضمير، والعقل، كذلك عدم الاستفادة من الوسائل الإدارية التي تعزز العمل الأخلاقيّ، مثل الشفافية، والمساءلة.

وتحدثت دراسة راضي، وحسن (2010) عن عوامل خارجية عامة تؤثر في تراجع أخلاق العمل، منها العوامل الاجتماعية، وظروف المجتمع المحيط، بحيث تكون ثقافة غير كافية لترسيخ المبادئ الأخلاقية اللازمة لدى جميع أفرادها، فيتأثر بذلك الموظفون بأن يكونوا من هؤلاء الأفراد، والذي يضر بالمؤسسة أكثر عدم القدرة على جذب الموارد المحلية من مواد، وطاقم بشريّ لتسحين أوضاع المؤسسات المحلية في مجتمعها، فتقشل المؤسسة في إعادة الاستثمار في مجتمعها التي تعتمد عليه.

وقد ركزت الأدبيات على العوامل الداخلية أكثر من العوامل الخارجية، كون المؤسسة هيكلية تنظيمية فيها قواعد، وأهداف، وتخطيط، واستراتيجيات، لذا عدت دراسة كردي (2010) أنّ غياب الأهداف المحددة، والواضحة في المؤسسة، إشارة واضحة على عدم امتلاكها لخطط تفصيلية للعمل، وآليات تنفيذه، هذا بدوره يؤدي إلى سوء في التنفيذ، وخفض في معدلات الإنتاج المطلوبة؛ نظراً لعدم التماس الموظف لنموذج يحتذى به، فلن تستطيع المؤسسة قياس ما تحقق من إنجاز، ولن تسعى لمحاكاة موظفيها على مستوى الأداء؛ نظراً لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، ففي هذه الحالة يتساوى إنتاج الموظف ذي الأداء، والالتزام العالي مع إنتاج الموظف ذي الأداء الأضعف.

بينما ركزت دراسة الصرايرة (2010) على عدم المشاركة في الإدارة، وعدته مؤشراً على سوء تنظيمي، وإداري ينتج عنه خلل في معايير المتابعة، والمراقبة، خاصة عندما يشعر الموظف أنه خارج نطاق وضع القرارات، وأنه مجرد أداة تنفيذ، سيتكون لديه اعتقاد أنّه من مستويات أقل، وليس من المستويات الإدارية القادرة على النظر في التخطيط، وصنع القرار، وهذا الأمر يسهم في إيجاد فجوة بين القيادة الإدارية، والموظفين، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالانتماء، والمسؤولية، ويفقد الموظف العمل الجماعيّ ضمن فريق لتحقيق أهداف المنظمة، وقد يؤدي إلى تدني مستوى أدائه، وإنتاجيته؛ لشعوره بأنه غير مشارك في وضع الأهداف، والحلول لأنه مهمش.

إنّ العوامل الشخصية الخاصة بالموظف كثيرة، ومتعددة؛ إذ تؤثر العديد من العوامل الفردية على السلوك الأخلاقيّ للموظف في العمل، مثل المعرفة، والقيم، والأهداف الشخصية، والأخلاق، والشخصية. وكلما زادت

المعلومات التي لديه حول موضوع ما، زادت فرصة اتخاذ قرار مستنير، وأخلاقيّ، ومن العوامل أيضاً\_ القيم، وهي حُكم الموظف، أو معيار السلوك، أو وجهة النظر الخاصة بالموظف، وهي عامل فرديّ يؤثر على السلوك الأخلاقيّ (الشنطي، وحمدونة، 2019).

إنّ هذه العوامل الفردية تتأثر أيضاً بأهداف الموظف ذاته؛ لأنّ شخصية الموظف تؤدي دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقيّ، مثل: هل يتقبل الالتزام بجميع المعايير، والقوانين؟ وهل يسعى لأن يكون مستعداً لإنجاز ما هو مطلوب منه؟ وغيرها من العوامل الفردية.

### برنامج الإعداد الأخلاقيّ، وخطواته:

" تزداد أهمية الإعداد الأخلاقيّ من تركيز العديد من استراتيجيات الإصلاح الإداريّ عليها، وكذا لأنه يُوفّر نخبةً إداريةً قياديةً واعيةً ملتزمة؛ مما يبسط تأثيرها المباشر على الالتزام، وانضباط الآخرين ممن يعملون تحت سلطتهم، وهذا يؤدي بدوره إلى التزام الجهاز الإداريّ بأكمله\_ بالنظم الأخلاقيّة،" وهذا يؤكد على توجيهات الشريعة الإسلامية في إبراز دور القدوة، وأثره في القضاء على الفساد الإداريّ، ولذلك قيل لعمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما أقام العدل، ونصب الحق: "عفتت فعفت الرعية، ولو رتعت لرتعت الرعية". وتتمثل الخطوات الأساسية للإعداد الأخلاقيّ في:

- زيادة الوعي الأخلاقيّ والتحليل الأخلاقيّ للمشكلات. مع تعميق مبدأ الخدمة العامة.
- إعادة تشكيل قيم، وطرائق سلوك الموظفين، وصياغتها.
- تأسيس قيم اجتماعيّة إيجابية تزيد من مشاركة قوة العمل الوطنية، وإنتاجيتها مع إنشاء آليات لرعايتها، وازدهارها.
- إيجاد أدوات الضبط الإداريّ، وتشجيع الموظفين، والمواطنين على كشف الانحرافّ والفساد الإداري (بو طرفة، 2019).

## المحور الثاني:

تناول هذا الجزء الأدب النظري المرتبط بعنوان الدراسة، وهو المحور الثاني، ومنها: الالتزام التنظيمي.

### مفهوم الالتزام التنظيمي: (Organizational Commitment)

يصف الالتزام التنظيمي من منظور عام مدى اهتمام أعضاء الفريق بمكان عملهم؛ إذ يمكن للمستويات العالية من الالتزام أن تزيد من إنتاجية مكان العمل، وتعزز معنويات الفريق، وتعزز قدرة أية مؤسسة على تحقيق أهدافها، سواء لقائد فريق العمل، أو لعضو فيه.

أما من المنظور النفسي، والوجداني فقد عرّفه النعيم (2020) على أنه وجهة نظر عضو المنظمة تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها، بحيث يؤدي الالتزام التنظيمي دورًا محوريًا في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى في المنظمة لفترة أطول، ويعمل بحماس لتحقيق هدف المنظمة (Loan, 2020). فالالتزام التنظيمي من المنظور المهني هو انتماء الفرد، وتعلقه الفعال بأهداف المؤسسة، وقيمتها، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة (Joo & Shim , 2010).

ويرى الباحث أنّ الالتزام التنظيمي هو عملية مقارنة للأداء بين الموظفين في أية مؤسسة، فكلما كان الأداء المهني، والوجداني أعلى لدى الموظف، كان التزامه أعلى، ويتأتى هذا الالتزام من خلال مشاركة فريق العمل ككل، بحيث تشير مشاركة الفريق إلى مدى رضا الموظف عن العمل، ومستوى وعيه بهذا العمل، ومن هذا الالتزام يتضح مقدار الجهد الذي يبذله في عمله، ويمكن أن يشتمل أيضًا على الارتباط الذي يشعر به تجاه عمله، وزملائه، ومؤسسته.

إنّ الالتزام التنظيمي هو: "حالة من الارتباط بين الفرد، والمنظمة التي يعمل فيها، وتتطابق أهدافه مع أهداف هذه المنظمة، والذي ينعكس بدوره على سلوكياته لبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها، والحفاظ على بقائها، واستمراريتها، وتحقيق رسالتها، وذلك عن طريق الالتزام بتحقيق ذلك" (بوقندورة، إبراهيم، 2019:88).



ويعرّف كذلك بأنه "الرابط النفسي الذي يربط الموظفين بالمنظمة، ويقلل من احتمالية قيامهم بالاستقالة بصورة طوعية" (Ayazlar & Guzel, 2014, 320).

كذلك يمكن تعريف الالتزام التنظيمي وفقاً لهذه الدراسة\_ على أنه رابط معنوي يربط بين المدرسة، وإدارتها، والمعلمين، والعاملين فيها، بما يدفعهم نحو تحقيق أهدافها فيها، والشعور بالانتماء، والولاء.

وتقوم المدارس بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة، والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها؛ لذا تولي اهتماماً بالغاً بتنمية الأداء وتطويره من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة، القائمة على العناية البالغة بتبني استراتيجيات، تهتم بتكوين الثقة بين الإدارة، والعاملين، ما ينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء، والالتزام التنظيمي، فهو يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة، واهتمامه بالاستمرار فيها، وقوة ارتباطه بها، وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة قوية، وإيجابية، وديناميكية تقوم على الاقتناع بأهداف التنظيم وغاياته (عبد الرحمن، درنوني، 2014).

### أهمية الالتزام التنظيمي:

أضحى الالتزام التنظيمي من السمات الأساسية التي تسعى إليها المنظمات في شتى المجالات، ومنها مجال العمل التربوي؛ وهنا يجدر بنا التساؤل حول السبب الذي يجعل من الالتزام التنظيمي أمراً ذا أهمية لأية منظمة؛ وفيما يأتي استعراض موجز لأهمية الالتزام التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

إنّ الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً كبيراً؛ نتيجة لدوره الكبير في نجاح المؤسسة، وديمومة استمرارها، خاصة في عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة عمل لا توجد فيها مؤسسة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها، إذا لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المؤسسة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإنّ الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم، وحبهم لعملهم، ومؤسستهم، وإنّ الأفراد الذين عملوا مدة طويلة في مؤسستهم يشعرون أنّها تشبع حاجاتهم، فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط مؤسسية قوية، وليس لديهم رغبة في ترك العمل؛ مما يقلل من دوران العمل والغياب (عبد الرحمن؛ درنوني، 2014).

تتعدد أهمية الالتزام التنظيمي، وفي أي نوع من أنواع المؤسسات، إذ يؤدي إلى الاحتفاظ بأعضاء الفريق الفاعل، والمنتج، حيث تشجع المستويات العالية من الالتزام التنظيمي أعضاء الفريق على البقاء في العمل ذاته لفترة أطول، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين، فقد يرى أعضاء الفريق الملتزمون أنّ المؤسسة كجزء مهم من حياتهم، أو كفرصة مهنية استثنائية؛ لذا قد يختارون التركيز على تنمية حياتهم المهنية مع المؤسسة ذاتها دون التفكير بالانتقال إلى مكان مهني آخر (عبد النعيم، 2020).

إنّ من الفوائد أيضاً أنه يعزز الإنتاجية، إذ يؤدي الالتزام التنظيمي \_المعزز بصورة إيجابية\_ إلى زيادة الإنتاجية، فعندما يتعاطف الموظفون ويتعاونون مع أهداف مؤسستهم، يكون من السهل عليهم تكريس أفضل جهودهم لتحقيقها، وعلى وجه التحديد يظلون في مهمة، ويبحثون بشكل استباقي عن طرق لإنجاز أكبر قدر ممكن، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومساعدة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية.

إن الالتزام التنظيمي يعزز الأداء التنظيمي، فعندما يرغب المحترفون في الإسهام بأفضل أفكارهم، وجهودهم لفريقهم، يحصل أصحاب العمل على فوائد مواهبهم ووجهات نظرهم، بدلاً من مجرد تلبية التوقعات، فقد يهدف الأفراد الملتزمون إلى تجاوزها، والإسهام في مستقبل المؤسسة، خاصة إذا قامت هذه المؤسسة بتنمية الالتزام، ومكافأته، فإنّها غالباً ما تلهم الأفراد لاتباع أمثلة الآخرين، وتحسين أدائهم أيضاً (علي، 2023).

ويخلق الالتزام تطوراً تنظيمياً إيجابياً، حيث يمكن لمستويات أعلى من الالتزام بين الفريق أن تحسن التطوير التنظيمي، إذ يشير التطوير التنظيمي إلى الجهود المبذولة لزيادة فعالية الشركات، وقدرتها على المنافسة في أسواقها، إذا كان لدى المؤسسة أعضاء فريق متخصصين، فإنّ تنفيذ استراتيجيات، أو سياسات جديدة يصبح أسهل؛ لأنها تميل إلى تبني الحاجة إلى التغيير، ومن الناحية المثالية، يمكن للموظفين الملتزمين أن يروا كيف يؤدي عملهم إلى تغييرات نحو الأفضل، حتى يشعروا بالحماس تجاه التحديات الجديدة (درادكة، وآخرون، 2023).

### العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تتمثل أول هذه العوامل بالرضا في مكان العمل، إذ إنّ أماكن العمل المرضية هي بيئات مهنية آمنة، حيث يثق الموظفون في الإدارة للنظر في احتياجاتهم، ويمكن لأماكن العمل هذه أن تعزز الالتزام إذا رأى أعضاء الفريق قيمة في الحفاظ على مستوى رضاهم، ولتحقيق ذلك عليهم أن يتبنوا المعايير، ويدعموها، ويشجعوا بعضهم بعضاً على فعل الشيء نفسه (علي، 2023).

وإنّ العامل الثاني هو التعويض العادل، فالتعويض العادل يمكن أن يساعد في إقامة علاقة من الاحترام، والتقدير المتبادل بين أعضاء الفريق، والإدارة، ويمكنه أيضاً تحفيز الأفراد على البقاء مع المؤسسة لفترة أطول، إلى جانب تقديم أجور تنافسية، وقد تشجع استراتيجيات عدة على الالتزام التنظيمي، أبرزها دعم التدريب المهني للأفراد، وإعطاء المكافآت، وتقديم إجازة مدفوعة الأجر (عبد النعيم، 2020).

وإنّ العامل الثالث هو أسلوب القيادة الفعالة، حيث يؤثر أسلوب القيادة للإدارة أيضاً على التزام الفريق، ومن ذلك إعطاء الموظفين المزيد من المسؤوليات، وإقران الأشخاص بالمهام المناسبة لمهاراتهم، وسؤالهم عن المدخلات الفاعلة في المؤسسة؛ لأنّ الثقة في قدرة الموظف على تحقيق النتائج، ومكافأة التميز يمكن أن تؤدي أيضاً إلى إنشاء علاقة أعمق بين الموظف، والمؤسسة (شما والشرمان، 2018).

وإنّ العامل الرابع يتمثل في الاستقرار الوظيفي، حيث إنّ الشركات التي توفر قدرًا أكبر من الاستقرار الوظيفي غالبًا ما يكون لديها فرق عمل أكثر التزامًا، فعندما يشعر الموظفون بأنّ وظائفهم آمنة، فإنّهم يمتنعون عن التفكير في وظائف بديلة، ويركزون بدلاً من ذلك على الوظيفة التي لديهم بالفعل، إذ يشير الاستقرار الوظيفي أيضاً إلى أنّ أعضاء الفريق يمكنهم النمو في المؤسسة، والتقدم في حياتهم المهنية؛ مما يجعل الالتزام خيارًا جذابًا (عبد الله وعبد الله، 2020).

وأما العامل الخامس فهو التواصل الفعال؛ إذ يعدُّ التواصل بين الإدارة، والقوى العاملة أمرًا مهمًا إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى مستويات أعلى من التفاني من أعضاء الفريق، بحيث يخلق التواصل الواضح، والمنظم، والمتبادل بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الأفراد بأنهم مسموعون، وكمدبر فإنَّ خلق جو يسمح للأفراد بالإسهام في سياسة المؤسسة، يمكن أن يخلق شعورًا بالانتماء، ويعزز الالتزام التنظيمي، حيث يتضمن التواصل الفعال تخصيص الوقت للاجتماعات الفردية، وخلق مساحة آمنة من العمل، وإنَّ تقديم تعليقات بناءة يمكن أن يساعد في تحسين التواصل (العلايا وآخرون، 2023).

### كيفية تحسين الالتزام داخل المؤسسة:

فيما يأتي بعض الخطوات التي يمكنك اتباعها لتحسين الالتزام التنظيمي:

**1. تقييم مستويات الالتزام الحالية:** قبل إجراء تغييرات في مكان العمل، قد يكون من المفيد تقييم المستويات الحالية للالتزام التنظيمي بين أعضاء الفريق، حيث يمكن أن يساعد هذا على فهم الاستراتيجيات الفعالة حاليًا، وتحديد المجالات التي يمكن أن تتحسن فيها المؤسسة، مع التفكير في استخدام استطلاع آراء، أو اجتماع مفتوح للمساعدة في إجراء هذا التقييم (Loan, 2020).

**2. التركيز على العمل الجماعي:** قد يشعر الموظفون بمستويات أعلى من الالتزام إذا تم تحديدهم كجزء من الفريق، حيث ينجح هذا لأن الموظفين قد يعملون بجهد لدعم نجاح زملائهم في الفريق، ويمكن أن يساعد الجو -الذي يركز على الفريق أيضًا- الأفراد على الارتباط بالشركة بشكل عام، مما يزيد من رغبتهم في المساعدة في تحقيق نجاح الشركة (العلايا وآخرون، 2023).

وأضافت دراسة (Syarifin, & Atmaja, 2023) ثلاثة أساليب لتحسين الالتزام التنظيمي، وهي:

**3. إيصال أهداف المؤسسة، وقيمتها:** إذا شعر الموظف بارتباط وجداني بأهداف الشركة وقيمتها، فقد يكون أكثر اهتمامًا بعمله. وهذا يمكن أن يحسن الالتزام، والنجاح؛ لهذا السبب، يكون من الضروري إيصال أهداف المؤسسة وقيمتها إلى أعضاء الفريق بطريقة يسهل عليهم فهمها، ويمكن الارتباط بها.

**4. مكافأة النجاح:** يمكن أن تساعد مكافأة النجاح في تحسين رضا الفريق والتزامه، ويمكن أن يكون هذا أيضًا ملائمًا لمساعدة الموظفين في الحفاظ على مستويات عالية من الالتزام لفترات طويلة من الزمن.

5. **تعزيز الثقة:** يفيد تعزيز الثقة الموظفين الذين يشعرون أنّ لديهم علاقة صادقة مع المؤسسة التي يعملون فيها، فقد يشعرون بمستويات أعلى من التفاني، والاحترام لهذه المؤسسة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام، ويتم بناء الثقة عن طريق وضع سياسات الاتصال المفتوح، وربط التغييرات المهمة في الشركة بجميع أعضاء الفريق بسرعة، وخلق فرص لملاحظات أعضاء الفريق.

وأضافت دراسة ريفائيل (Rifa'I, 2023) ثلاثة أساليب أخرى تتمثل في:

6. **تشجيع الابتكار:** يعدّ الابتكار أحد أفضل الطرق لتشجيع الموظفين. عندما يكون لدى الموظف فكرة عن القيام بالأشياء بطريقة مختلفة، وبطريقة أفضل، وتحفيزه على الخروج بالمزيد من الأفكار الجيدة.

7. **تقديم التغذية الراجعة البناءة، وليس النقد:** ينبغي تزويد الموظفين بتعليقات بناءة كلما دعت الحاجة. وينبغي تقديرهم لما يفعلونه من خير؛ مما يساعدهم على رفع معنوياتهم.

8. **تفويض المهام بكفاءة:** إنّ المؤسسة التي تعمل بكفاءة تعرف فن تفويض المهام؛ إذ يجب على الإدارة فهم، وإدراك أنّه لا يمكن تنفيذ جميع الأعمال بواسطة شخص واحد، فهناك موارد مخصصة في المؤسسة لتنفيذ مهام معينة، وعندما يتم توزيع العمل بكفاءة، لا يصبح أحد مثقلًا.

ويرى الباحث أنّ وجود عوامل إيجابية مؤثرة على الالتزام التنظيمي، وتطبيق أساليب تحسين الالتزام، تؤدي إلى إنتاجية عالية للموظفين؛ نتيجة لوضوح رؤية المؤسسة، ورسالتها، وفريق القيادة؛ إذ لا يُظهر هؤلاء الموظفون مستويات عالية من الإنتاجية فحسب، بل يضمنون أيضًا أن يظهر زملاؤهم، وأعضاء الفريق نفس الشيء، وتفيد أيضاً في تقليل نسبة التغيب عن العمل، ويؤدي إلى وجود نوعية مميزة من الموظفين الذين يسعون إلى التعاون، والعمل لتعزيز إنتاجية الفريق.

### أنواع من الالتزام التنظيمي:

وردت أنواع الالتزام التنظيمي في أدبيات عديدة بحسب الموضوع الذي تناولته، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، كذلك تتعدد أنواع هذا الالتزام بحسب الدوافع الذاتية المميزة لكل موظف، أو عامل، إلا أنّ معظم الأدبيات قد ركزت على الأنواع الثلاثة الآتية:

## أولاً: الالتزام العاطفي:

يشير الالتزام العاطفي إلى الارتباط النفسي بين الفرد، والمؤسسة، وهو يصف أعضاء الفريق الذين يرغبون في تعزيز مشاركتهم في مؤسستهم، وأداء دور نشط في تطويرها؛ لأنهم يستمتعون في عملهم، وينسجمون مع الواقع المهني وجدانياً، وفكرياً، فغالباً ما يتمتع أعضاء الفريق في هذا النوع بالرضا الوظيفي العالي، ولديهم شغف، وإقبال بدورهم، وتقانيهم في العمل، كذلك تشمل علامات الالتزام العاطفي على الرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية، والرغبة في الإسهام في تقدم الشركة، أو المؤسسة، ولديهم الدافع للأداء الفعال، والمميز، والمشاركة في اجتماعات، ونقاشات وما يصب في مصلحة المؤسسة (Rifa'I, 2023).

إنّ الارتباط العاطفي الذي يشعر به الموظف تجاه المؤسسة يدل على أنّ الموظف يتمتع بمستوى عالٍ من الالتزام النشط، وعليه فإنّ فرص بقاء الموظف في المنظمة لفترة طويلة تكون عالية، ويعني الالتزام أيضاً أنّ الموظف يشارك في الأنشطة التنظيمية، مثل: المشاركة في المناقشات، والاجتماعات، وتقديم مدخلات، أو اقتراحات قيمة من شأنها أن تساعد المنظمة، وأخلاقيات العمل الاستباقية، وما إلى ذلك (العلايا، والشامي، والمتوكل، 2023).

## ثانياً: الالتزام المستمر:

ينتج الالتزام المستمر عن تحليل أعضاء الفريق لوضعهم الحالي، واتخاذ قرار بأنّ البقاء في الوظيفة هو الخيار الأفضل لهم، ففي كثير من الظروف المهنية يستنتجون أنّه يجب عليهم البقاء في مكان العمل لأنّ فوائدهم، أو فرصهم المستقبلية تعتمد على وظائفهم الحالية، وهذا الأمر، أو الاندفاع نحو الاستمرارية مرهون بتطلعات الموظف الإيجابية نحو وظيفته، فقد يرى أنّه قادر على تحقيق ذاته المهنية بوظيفته الحالية، أو قادر على التطور المهني، والانسجام مع مستحدثات، وتجديداته العصر بناء على مسماه الوظيفي، أو مركزه المهني (عبد الله وعبد الله، 2020).

إنّ هذا هو مستوى الالتزام الذي يعتقد فيه الموظف أنّ ترك المنظمة سيكون مكلفاً. عندما يكون لدى الموظف استمرارية في مستوى الالتزام، فإنّه يرغب في البقاء في المنظمة لفترة أطول من الوقت؛ لأنّه يشعر أنّه يجب

عليه البقاء؛ لأنه استثمر بالفعل ما يكفي من الطاقة، ويشعر بالارتباط بالمنظمة -وهو الارتباط العقلي، والعاطفي. فعلى سبيل المثال، يميل الشخص على مدى فترة من الزمن إلى تطوير الارتباط بمكان عمله، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تجعل الموظف لا يرغب في الاستقالة لأنه مستثمر عاطفياً (Sumardjo, & Yudi, 2023).

وهذا هو مستوى الالتزام الذي يشعر فيه الموظف بأنه ملزم بالبقاء في المؤسسة، بحيث يشعر أن البقاء في المنظمة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به، ويعرف ما العوامل التي تؤدي إلى هذا النوع من الالتزام، سواء كان التزام أخلاقي، ولأنهم يشعرون أنهم عوملوا معاملة عادلة، وأنهم لا يرغبون في اغتنام فرصة ترك المؤسسة (عبد الله وعبد الله، 2020).

### ثالثاً: الالتزام المعياري:

إنّ الالتزام المعياري هو عندما يستمر الموظف في العمل لأنه يشعر أن لديه واجب أو مسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، فهذا النوع من الالتزام يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مرتبطون بالعمل، وبصاحبه، ويحفزهم على البقاء ضمن المؤسسة، والإطار المهني كنوع من الثوابت الفكرية، والمهنية، وقد يكون هذا النوع نابع من استثمار المؤسسة في تطويرهم مهنيًا، فقد يبقى أعضاء الفريق المتأثرون بالالتزامات المعيارية في وظائفهم؛ لشعورهم بأنّ المغادرة ستؤثر على مجمل العمل، وللحفاظ على علاقة معيارية مع المؤسسة التي أسهمت في تدريبهم، ودعم نموهم المهني، ولتكافؤ العمل، وجهودهم بشكل مناسب، ونتيجة للتعامل الإيجابي معهم (Rodriguez, & Fanny, & Michael, 2023).

ففي هذه الحالة، هناك احتمالات أن يكون لدى الفرد التزام عاطفي حيث يكون سعيدًا بالبقاء في الشركة، ولكن يمكن أن يكون لديه أيضًا التزام مستمر لأنه لا يريد التخلي عن الراتب، والراحة التي توفرها الوظيفة، ونظرًا لطبيعة الوظيفة فإنّ الفرد سيشعر بضرورة البقاء في الوظيفة؛ مما يؤدي إلى الالتزام المعياري (دراذكة، والدجاني، وداود، 2020).

## سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين داخل المدارس:

إنّ الالتزام التنظيمي ينشأ من خلال التفاعل بين خصائص المعلم، وشخصيته، وسلوكاته، بالإضافة إلى ضغوط العمل، والعوامل التنظيمية السائدة في المدرسة، والبيئة العامة.

ويوضح كعوان (2015) أنّ تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية يتم من خلال العدالة التي تحققها كل مدرسة، وترسخها لدى المعلمين فيها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل، والإدارة، ومنح العاملين فرصاً لسماع شكواهم، واقتراحاتهم، وآرائهم، ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المديرين على العمل، والإنجاز، كلها تعدّ قيماً، وعادات، وأعرافاً، ومعتقدات، وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المدرسة، وتؤثر على سلوك المعلمين فيها، فيظهر ذلك في ولاءهم، وانتمائهم لها، بالإضافة إلى الشعور بالفخر، والرضا في البقاء بالعمل فيها.

ولتوضيح ذلك يؤكد خويلدات (2022) أنّ تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس يتم عن طريق إعطاء المساحة الكافية للمعلمين لتحديد توجهاتهم، ورغباتهم، وتوعية كافة المستويات للعمل مع بعضها البعض، واعتماد أسلوب المناقشة، والحوار فيما بينهم، كذلك إعادة النظر في الحوافز التي يتم تقديمها لجميع العاملين مادياً، ومعنوياً. كما يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين عن طريق:

1. منحهم مكانتهم التي يستحقونها، بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة لعملهم.
2. توزيع المسؤوليات، ومهام التدريس على المعلمين بصورة مرضية، بالإضافة إلى تطبيق الإجراءات، والقرارات الإدارية بصورة عادلة على الجميع، ودون استثناء.
3. إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات، وإبداء الرأي، والمشاركة في رسم السياسات المستقبلية، وهذا من شأنه أن يسهم في تقوية العلاقة بين الأساتذة، والإدارة، وتعزيز مستوى التزامهم بأهداف المدرسة، وتطلعاتها المستقبلية.
4. تبني مبدأ العدالة في توزيع العمل، والحوافز، المبني على الكفاءة؛ مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المعلمين، وولائهم للمدرسة.
5. تمكين المعلمين من الاستفادة من المنح.



ويمكن تحقيق الالتزام التنظيمي الإيجابي إذا أُتيح في مناخ المدرسة لجميع أعضائها التكيف مع الوضع الفعلي، ويُعدّ إدخال استراتيجية نمو مهنيّ فعال، من الإجراءات المهمة لزيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين، وتوجد برامج مختلفة ترفع مرتبة المعلم؛ مثل بدلات الشهادات، وغيرها، وأحد عوامل زيادة الالتزام هو تقديم مكافآت في شكل رواتب، وحوافز، وبدلات حسب رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي سوف يظهر المعلمون الذين لديهم تصور إيجابي عن عدالة المكافآت رغبةً قويةً في البقاء في المدرسة، ويصبح لديهم موقف من الولاء تجاه المدرسة، وتقبل قيمها، وأهدافها (Oktaviano & Budiono, 2021).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأنه من الممكن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس من خلال تبني الإجراءات، والتدابير اللازمة لتلبية احتياجاتهم المادية، والمعنوية؛ فالالتزام التنظيمي في أي سياق تنظيمي، بما في ذلك المدارس، ينشأ عندما يشعر الفرد بأنه يحظى بالتقدير، والاحترام، وبأن احتياجاته محل اهتمام الإدارة وانتباهها.

## الاستقرار الوظيفي الطوعي:

تناول هذا الجزء الأدب النظري المرتبط بعنوان الدراسة، وهو المحور الثالث منها، وهو الاستقرار الوظيفي الطوعي.

### المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي الطوعي (Voluntary Job Stability):

يفتقر الأدب التربوي للأفكار، والنظريات، والدراسات التي تبحث في موضوع الاستقرار الوظيفي الطوعي، كما هو الحال في موضوع أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، وغيرها من الموضوعات؛ نظراً لحدائتها، ومرافقتها للتطورات العلمية، والإدارية التي اتسمت بها المنظمات الإدارية في القرن الحادي والعشرين (العساف، 2006م).

### مفهوم الاستقرار الوظيفي الطوعي:

تدل كلمة الاستقرار على حالة مخالفة لحالة الاضطراب، والانتقال، وهو أقرب إلى معنى المحافظة، والحفاظ، وعند انطباقها على الاستقرار الوظيفي الطوعي، يصبح معنى هذا المفهوم (الاستقرار الوظيفي الطوعي) على أن الاستقرار الوظيفي هو مقياس لمدى أمان الوظيفة في شركة، أو صناعة ما، أو ما إذا كان لديها القدرة على البقاء في منصب قابل للحياة في المستقبل المنظور.

وتعدّ شخصية الإنسان من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته، والتي تؤثر في سلوك الفرد، وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيون بأنّ فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري، وحيوي لتفسير سلوك الفرد، والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه؛ ليتمكن من توجيههم، وتحفيزهم، وتشجيعهم، والاستفادة منهم بكفاءة، وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2004).

إنّ هذا الاستقرار يكون مكانياً، وفكرياً، ومهنياً، ففي الموقع المكاني يدعو الاستقرار الوظيفي الطوعي إلى حالة من البقاء المتزن بإرادة واعية من الموظف؛ نتيجة لارتباط الاستقرار الوظيفي بالرضا الوظيفي، وانخفاض مستويات التوتر، ويرتبط هذا النوع من الاستقرار بجوانب متنوعة، لذا يتم تعريفه من المنظور الواسع على أنه القدرة المستمرة على إدارة الموارد التي يتمتع بها الموظف بطريقة ذاتية، بحيث يوفر لذاته، ولمهنته كلّ ما يحتاجه من مقومات.

ويشير المغربي (1995) إلى أنّ الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان، وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس، ومساعدته عند الحاجة، وتوجيهه دون انتقاد، أو تحامل، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس، والاستقرار النفسي، والتقدم بالأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب، والتذمر، والتغيب، والتمارض.

ويعرّف أيضاً على أنه التخطيط والإعداد المستقبلي، لتوفير الإمكانيات، والمهارات التي سيتمتع بها مستقبلاً وحالياً لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، وقدرة الموظف على الاتصال والتواصل، والتفاعل المستمر في سوق العمل، وبدل على مرونة في استيعاب المتغيرات المستمرة في الوظيفة، والتماشي مع المواصفات الفنية المطلوبة. وتكون جميع هذه القدرات مدارة ذاتياً من حيث إعطاء الأولوية للرعاية الذاتية، وتحديد أهداف مهنية واضحة سيحققها الموظف، بإدارة وقته بفاعلية، والتكيف مع التغيير، وتعزيز العلاقات الإيجابية، والتعلم المستمر لتحقيق النمو المهنيّ (الديب، 2024) بتصريف.

ويتحقق هذا الاستقرار بالتواصل المنتظم، والنقاش حول التوقعات المهنية للمؤسسة، وبالتعلم المستمر، واتخاذ الموقف الإيجابي باستمرار، والحفاظ عليه حتى في الأوقات العصيبة، ويتحقق هذا الاستقرار أيضاً بأن يكون الموظف استباقياً آخذاً زمام المبادرة لتقديم حلول للمشاكل، أو اقتراح مشاريع جديدة للاسهام في نمو المؤسسة.

### الاستقرار الوظيفي الطوعي في المؤسسات:

إنّ ضمان الاستقرار المادي، والمعنوي، وكذا الاجتماعي للموظف، مرهون بمدى تفهم مسؤولي هذه المؤسسة الحيوية المهمة لطبيعة المرحلة التي تعيشها، كما أنّه من غير الممكن تفعيل قيم العمل، وزرعها في وسط الموظفين إلا من خلال شعورهم بالأمان، والاستقرار الوظيفي (حجاج، 2018).

يُعدّ الاستقرار الوظيفي الطوعي في أية مؤسسة من المقننات المهنية الضرورية؛ إذ يمكن أن يكون استقرار الوظائف أمراً حاسماً، وبتأثير لنجاح الشركة، وقدرتها التنافسية، فهو يساعد على جذب المواهب، واستقطابها

إلى العمل، فعندما توفر الوظيفة الاستقرار، يمكن أن تساعد في زيادة مشاركة موظفي الشركة، وفي الغالب يشعر الموظفون بالتقدير عندما لا يقلقون بشأن فقدان وظائفهم، أو نقلهم إلى منصب مختلف مع مسؤوليات، وأجور مختلفة محتملة، وهذا يساعدهم على التركيز على جودة عملهم واتساقه، وقد يساعدهم ذلك أيضًا على الشعور بمزيد من الثقة في المؤسسة التي يعملون فيها؛ مما يسمح لهم ببذل المزيد من الجهد فيما يفعلونه، الأمر الذي يمكن أن ينعكس على الصورة العامة، والنجاح المالي العام للمؤسسة.

ويفيد الاستقرار الوظيفي الطوعي على تعزيز الابتكار في مختلف المؤسسات المنتجة، فعندما يكون الموظفون واثقين من أدوارهم ويشعرون بالأمان مع أصحاب العمل، يمكنهم أن يشعروا براحة أكبر في استكشاف أفكار، ومنهجيات مختلفة، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى منتجات، وخدمات، وعمليات جديدة تساعد في ابتكار شركة، أو صناعة بأكملها، مما يخلق فرصًا جديدة، وحتى وظائف، ويمكن أن يكون لاستقرار المنصب تأثير مباشر على معنويات الموظف، وعلى إنتاجيته.

يمكن أن تكون الإنتاجية نقطة الحسم في عمل المؤسسة، وليس فقط للحفاظ على قدرة المؤسسة على خدمة عملائها، ولكن أيضًا للمنافسة داخل الصناعة، أو الإنتاج؛ وذلك لأنه كلما زادت إنتاجية الشركات، زاد عدد المنتجات، والخدمات التي تقدمها للعملاء، ويمكن استخدامها للتنافس مع الآخرين في السوق، وغالبًا ما تؤدي المنافسة إلى الابتكار، وزيادة الإيرادات، وتوافر عدد أكبر من الموظفين؛ وذلك عن طريق ضمان وظيفة مستقرة، وأمنة، بحيث يمكن للشركات إلهام القوى العاملة لديها للعمل بكامل طاقتها.

عندما يعرف الموظفون أنّ وظائفهم آمنة، يمكنهم بذل أقصى جهد، والشعور بالأمان بشأن استمرارية وظائفهم، وقد يكونون أيضًا أكثر استعدادًا لبذل جهد أكبر مما تطلبه المؤسسة، إذا كانوا يعلمون أنّ لديهم منصبًا آمنًا، ومستقرًا، فيقل بذلك دوران المهنة، و(الدوران) هو مصطلح يشير إلى عدد المرات التي تخسر فيها المؤسسة موظفين، وتكسب غيرهم، فكلما كانت معدلات الدوران عالية تعني استقالات، أو إنهاء خدمات بشكل مستمر، وتتطلب تعيين موظفين جدد بشكل مستمر لهذا المنصب.

وبذلك يمكن أن تكلف معدلات الدوران المرتفعة المؤسسة الوقت، والمال، بحيث إنه إذا شعر الموظفون أنهم لا يتمتعون بوظيفة مضمونة، أو مستقرة، فقد يبحثون عن مهنة أكثر أماناً مع مؤسسة أخرى، ويمكن أن يساعد المنصب المستقر في تقليل معدلات الدوران هذه، مما يساعد على الاحتفاظ بالموظفين في الأدوار الأساسية، ويحتمل أن يوفر فرصاً للتقدم الداخلي داخل المؤسسة.

ومن أحد الأسباب الرئيسية لأهمية الاستقرار الوظيفي الطوعي في المؤسسة، هو أن سوق العمل الأكثر استقراراً يفيد العملاء أيضاً، فالعملاء الذين يتفاعلون مع المؤسسات التي توفر المزيد من الاستقرار، قد يحصلون على مستوى أعلى من الخدمة، ومنتجات أفضل، ويكون لدى القوى العاملة في تلك المؤسسات الحافز، والمؤهلات، والمشاركة في وظائفهم، وهذا يمكن أن يؤدي أيضاً إلى زيادة ثقة الجمهور في المؤسسة، ويؤدي إلى تقليل الشكاوى.

وعندما تتمكن المؤسسة من ترقية موظفيها للتقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تستفيد من قدر أكبر من الاستقرار العام مع تقدم الموظفين الحاليين في حياتهم المهنية، وتقدمهم لشغل المناصب الإدارية، ويمكن أن يساعد هذا في خلق شعور بالولاء، والاستقرار داخل المؤسسة، حيث يأمل الموظفون في التقدم في حياتهم المهنية إذا حافظوا على عملهم في المؤسسة.

وإذا لاحظ المقلوبون على الالتحاق بمؤسسة ما أن لديها استقراراً وظيفياً، وطوعياً، فقد يكونون أكثر استعداداً لقبول عرض عمل، والإسهام في التقدم في حياتهم المهنية، ويمكن أن تقدم الترقية الداخلية العديد من الفوائد إلى جانب الاستقرار، لأنه عادةً ما يسعى المرشحون للوظائف، والمقلوبون عليها إلى تحقيق ظروف مستقرة؛ لأن لديهم أهدافاً مهنية محددة، أو يريدون رواتب، ومزايا ثابتة، أو يرغبون في العمل في مؤسسة، والتقدم داخلياً، وبهذا يمكن للباحثين عن عمل التركيز على وظائف أكثر استقراراً من خلال استكشاف السوق الأكبر، والوظائف المماثلة، والمؤسسة نفسها.

## الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى الموظف:

يدل الاستقرار الطوعي لدى الموظف على وجود أمن وظيفي، وطموح على مستوى الموظف، والمؤسسة، ويدل على أنّ الوظيفة الآمنة جزءٌ بارزٌ من خطته، وأهدافه، وطموحاته المستقبلية؛ إذ يصعب وجود استقرار في بيئة غير آمنة، ورافضة للطموحات، وبهذا يكون للاستقرار الوظيفي في مكان العمل الكثير من الفوائد للموظفين، وأصحاب العمل على حد سواء (كبي، 2024).

ويشير هذا الاستقرار إلى الثقة في أنّ دور الموظف لدى المؤسسة آمن، ومحمي نتيجة لمدى جودة أداء المؤسسة التي يعمل فيها، وكيف من المتوقع أن تؤدي، والحالة العامة للاقتصاد. ويمكن لعوامل أخرى، مثل الثقة، والاتساق في قيادة المؤسسة، وثقافتها، أن يكون لها تأثير كبير أيضاً على تكوين هذا الاستقرار الطوعي، وعلى الرغم من أنّ بعض التغييرات في التوظيف أمر لا مفرّ منه، إلا أنّ وجود استقرار طوعي على المستويين يؤدي إلى تعزيز الشعور بالاستقرار (Alanzeh, 2023).

ويتكون الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى الموظف نتيجة للمردود المالي الذي يحصل عليه دون انقطاع، ولعدم شعوره بالقلق، أو الاضطراب في هذا الشأن، فضلاً عن توفر التأمين، والادخار في صناديق التقاعد، وغيرها من العوامل، والأساسيات فيما يتعلق بالجوانب المالية، وقد يساعد وجود الرعاية الصحية، وما تقتضي من تأمين، وإجراءات على زيادة الاستقرار الطوعي، فهذه الجوانب هي في جوهر الرفاهية المهنية للموظفين (Rha, & Eontak, & Hyo, 2023).

ونتيجة لتوفير هذه الأساسيات، والعوامل المحفزة، فإنّ الاستقرار الوظيفي الطوعي يحدد الأهداف المستقبلية للموظف، والحراك الاقتصادي، لأنّه يمكن أن يؤدي الانتقال إلى الأمن، والاستقرار الوظيفي إلى إيقاف أهدافه الحالية، وخطته المستقبلية. ومن أبرز العوامل المؤثرة على الاستقرار الطوعي هي تلبية احتياجاتهم المهنية الأساسية كي يعملوا ما هو مطلوب منهم بشكل أفضل، وبأسلوب يتماشى مع الموارد المتاحة في المؤسسة، وقدرات الموظفين، بحيث لا يشعر الموظف أنّه تحت ضغط عبء أخطاء في المهمات نتيجة لعدم توفر

الإمكانات المادية، والفكرية، والقيادية في المؤسسة، فهذا التوفير يدفع الموظف إلى الاستمرارية الطوعية في العمل مما يزيد الإنتاجية، وجودتها (Peltokorpi, & David, 2024).

وينعكس الاستقرار الوظيفي الطوعي على الموظف في جوانب إيجابية عديدة، وبخاصة إذا توفرت البيئة المؤسسية الداعمة، والراعية لهذا الاستقرار، فهو من جهة يقلل من التوتر، والقلق أثناء المهنة، لأن شعور الموظف بالخوف المستمر من أن وظيفته على المحك ليس أسلوباً مهنيّاً محفزاً، فتتعاظم التوتر، والقلق أيضاً مساراً سريعاً للإرهاق الفكري. ومن جهة أخرى فإن بيئة المؤسسة الداعمة للتقدير، وتكوين مشاعر الأمن الوظيفي، والقيمة المهنية للعمل، هي بمثابة مكافأة الموظفين على مهاراتهم، وجهودهم في مناصبهم المهنية، فيتكون لديهم شعور أنهم أقل عرضة للقلق بشأن الاستغناء عنهم، فيمكنهم ذلك من التركيز بشكل أفضل على المهام الموكلة إليهم (Oh, 2024). إن التوتر، والقلق داخل المهنة هو من الأمور الطبيعية التي تحدث في أية مؤسسة؛ إذ يصعب وجود مهنة سهلة جداً لا تتضمن تبعات سلبية، وضغوطات مهنية لدى الموظف، لكن الاستقرار الطوعي، والبيئة المؤسسية الفاعلة، والناجحة هي الطرف المقابل للتوتر المهني، وهي الحالة التي تجمع بين الاستقرار، والقلق، وهي ما يمكننا تسميته بالأوقات المهنية العصيبة، والتي يتم التعامل معها بأسلوب ناجح من المؤسسة؛ حتى تبقى استمرارية التركيز على الإنتاجية، والمشاركة لدى الموظف (Jamal, Imran, & Nawab, 2022).

ويرى الباحث أن الاستقرار الوظيفي الطوعي للموظف، والمؤسسات، أنه يعني الأمن الوظيفي الذي يؤكد على أن دور الموظف، ومسؤولياته تظل ثابتة مع مرور الوقت، وتظل الأمور المهنية مستقرة داخل المؤسسة، بحيث يدل الاستقرار الطوعي على مشاعر الأمن، والقيمة المهنية، والطمأنينة بالثقة في قدراته، وهذا يخلق مساحة للموظفين ليكونوا أكثر ابتكاراً، وتحفيزاً، وتفاعلاً (بركات، 2019).

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وهي (أخلاقيات العمل، والسلوك التنظيمي)، وتنوعت ما بين عربية، وأجنبية، وقد تم تناول الدراسات السابقة من خلال ثلاثة محاور هي: دراسات خاصة بأخلاقيات العمل، وأخرى خاصة بالالتزام التنظيمي، وثالثة جمعت بين المتغيرين، وقد تم تناولها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

### 1. الدراسات التي تناولت أخلاقيات العمل:

هدفت دراسة أبو عمار (2024) إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي المرحلة الثانوية في النقب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع ويفسرها، وأما مجتمع الدراسة فتكون من (980) معلمًا، ومعلمة في منطقة النقب، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (111) معلمًا ومعلمة في المرحلة الثانوية في النقب التي تشكل نسبة (11%) من حجم المجتمع الكلي. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى أخلاقيات المهنة و مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين في المدارس الثانوية العربية في منطقة النقب جاء مرتفعًا، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بأخلاقيات المهنة، ومستوى المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وجود علاقة طردية قوية دالة بين أخلاقيات المهنة بكافة أبعادها: (الأداء المهني، وعلاقة المعلم مع طلابه، وعلاقة المعلم بالمجتمع، والدرجة الكلية)، والمسؤولية الاجتماعية بكافة أبعادها: (المسؤولية تجاه الطلبة، والمسؤولية تجاه المدرسة، والمسؤولية تجاه المجتمع، والدرجة الكلية)، وأوصت بضرورة تشجيع المعلمين على مزيد من الالتزام بأخلاقيات المهنة من خلال الأنشطة المدرسية، وتوجيه المديرين، والمشرفين التربويين، وضرورة منح المعلمين حوافز مادية، ومعنوية كتقدير، وتشجيع لالتزامهم بأخلاقيات المهنة، وتدعيم الأمان الوظيفي، والعمل على تطوير مهني من خلال ورشات مشتركة من أجل تعزيز العلاقة بين المعلم، والطلاب، والمجتمع .

دراسة البكار (2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات التربية الإسلامية من وجهة نظر معلمهم. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات



بعد التأكد من صدقها، وثباتها، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية تربية، لواء بني عبيد في محافظة إربد في الأردن، وتكوّنت عينة الدراسة من (415) معلماً، ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية المتيسرة والمتاحة، للعام الدراسي (2022،2023). النتائج: وأظهرت نتائج الدراسة: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات التربية الإسلامية؛ من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات التربية الإسلامية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. الخلاصة: عقد دورات وورش عمل دورية لتنوعية مديري المدارس بمتطلبات توظيف أخلاقيات التربية الإسلامية تفعيله في المدارس الأردنية. ووضع خطط تحويلية شاملة، وقابلة للتحقيق، وتطويرها لتعزيز قدرات مديري المدارس على تنفيذ توظيف أخلاقيات التربية الإسلامية المتمثل في توفير تعليم جيد، وعادل، وشامل للجميع.

وهدف دراسة الصمادي (2023) على التعرف إلى درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن، وقد طوّرت الباحثة أداة الدراسة، وهي استبانتان إحداهما لقياس مدونة قواعد السلوك الوظيفي بلغ عدد فقراتها (19) فقرة، والأخرى لقياس الثقافة التنظيمية بلغ عدد فقراتها (16) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها. ومن ثم تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (120) مدير، ومديرة من مديري المدارس في مديرية قصبه المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة، وأنّ درجة تأثير الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.

وجاءت دراسة عبد ربة (2023) للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي، وتم اختيار عينة قصديّة من المديرين، والخبراء التربويين بحجم (6) أفراد، حيث اعتمد الباحث على مقابلة فردية مكونة من (4) أسئلة تم التحقق من صدقها، وثباتها، وخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج كانت أهمها، وزارة التربية والتعليم قد قصّرت في إعلامها وإعلانها عند إتمام العمل في المدونات والتي تُعدّ جزءاً هاماً في تنظيم العلاقات ما بين أطراف

العمل التربويّ، وعلى مديريات التربية والتعليم العمل مع مديري المدارس الجدد والقدامى باختلاف سنوات خبرتهم، ومؤهلاتهم، والمرحلة العمرية للمدارس التي يقودونها. تطوير ميثاق خاص بمهنة التعليم يُشارك في صياغته من في الميدان التربويّ، وكانت أهم التوصيات اعتماد نظام واضح، وصريح لترخيص المُنتسب لمهنة الإدارة المدرسية، وضرورة تفعيل دور الثقافة في أي ميثاق أو مدونة بشكل حقيقيّ وليس شكليّ. كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس في مدونة قواعد السلوك الوظيفيّ، والثقافة التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لأثر المؤهل العلميّ في مدونة قواعد السلوك الوظيفيّ، والثقافة التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية في مدونة قواعد السلوك الوظيفيّ، والثقافة التنظيمية، وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لأثر المرحلة التعليمية في مدونة قواعد السلوك الوظيفي والثقافة التنظيمية. وقد اختتمت الباحثة دراستها بمجموعة من التوصيات، ومنها إقامة دورات تدريبية مستمرة في الإدارة التربوية لمديري المدارس في كيفية تطبيق مدونة قواعد السلوك، ومدى تأثيرها في الثقافة التنظيمية.

وبين أبو حسان (2022) هدف الدراسة بالكشف عن درجة تمثل أخلاقيات مهنة التدريس لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء قسبة عمان، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (50) فقرة بعد التأكد من صدقها، وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (165) مديراً، ومديرة من مديري المدارس الحكومية والخاصة في لواء القسبة في محافظة العاصمة عمان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تمثل أخلاقيات مهنة التدريس لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء قسبة عمان جاءت بدرجة متوسطة على الاستبانة الكلية، وعلى جميع مجالاتها، عدا مجال "الأخلاقيات التي يلتزم بها المعلمون نحو المجتمع"، فقد جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة تمثل أخلاقيات مهنة التدريس لدى المعلمين؛ تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، وأوصت الدراسة بوضع ميثاق أخلاقيّ لمهنة التدريس، يلتزم به جميع المعلمين في ممارساتهم

لمهنة التدريس بالمدارس الخاصة، والحكومية، وعمل دورات تدريبية لتوعية المعلمين في أخلاقيات مهنة التدريس، وتدريبهم على توظيف ذلك في عملهم.

وأجرت الحنيطي (2022) دراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء الرصيفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (340) معلماً، ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، كما تم تطوير استبانة القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحور وعلى مستوى أبعاده الثلاثة مرتفعة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.78)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي على مستوى المحور وعلى مستوى البعدين جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (3.72)، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، والمناخ التنظيمي وكانت معاملات الارتباط مرتفعة، ودالة إحصائياً. وبناء على ذلك أوصت الباحثة بأن تقوم وزارة التربية بمنح مديري المدارس ومديراتها مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات، والتعليم، والأعباء الملقاة على عاتقهم، والواجبات المطلوبة منهم، ليتمكنوا من إضفاء مناخ مدرسي أكثر إيجابية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وإجراء دراسات وبحوث حول القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية، ومتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي في مدارس الأردن.

وأجرى الكوري، وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة في جمع بياناتها استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة مكونة من (41) فقرة، وجرى التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً، ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على المجالات جميعها،

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للجنس؛ وتعزى هذه الفروقات في المجالات جميعها لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال العلاقات الإنسانية، وتعزى هذه الفروقات في المجالات جميعها لصالح حملة البكالوريوس، ووجود فروق أيضاً ذات دلالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة؛ وتعزى هذه الفروقات في المجالات لصالح سنوات الخبرة (10) سنوات فأقل.

وقامت الحلواني (2022) بدراسة هدفت إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم بجامعة أسيوط؛ وذلك من خلال تحسين الممارسات المرتبطة بسمات القيادة الأخلاقية، وسلوكياتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بذات الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت إستبانات أحدهما لتعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط لسمات القيادة الأخلاقية وسلوكياتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بذات القسم، والأخرى لتعرف واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية قوامها (282) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بواقع (77) عضواً، بنسبة (13.55%) من الكليات العملية (الزراعة، والهندسة)، و(205) عضواً، بنسبة (56.78%) من الكليات النظرية (التربية، والآداب).

وتوصلت الدراسة إلى أنّ واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط للقيادة الأخلاقية تحققت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين واقع ممارستهم للقيادة الأخلاقية لصالح الكليات العملية، وأظهرت النتائج أنّ واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم بجامعة أسيوط للمواطنة التنظيمية تحققت بدرجة كبيرة في معظم الممارسات، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين واقع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح الكليات العملية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وبين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية عند (0.01).

واقترحت الدراسة مجموعة من الآليات في ثلاثة محاور هي: تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحسين الممارسات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس

ومعاونيهم، وآليات عامة تخص الجامعة لتحسين الممارسات الأخلاقية والتطوعية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

هدفت دراسة (TahaMitugn)(2021) إلى دراسة تحديات ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (365)، ولجمع البيانات الكمية تم تطبيق استبانة مغلقة على المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، وفي الوقت نفسه أجريت مقابلات مع رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، مثل: متوسط الدرجات، واختبار (ت) لعينة واحدة، وتحليل الانحدار الخطي، وتم تحليل البيانات النوعية، وتفسيرها بموضوعية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ استخدام ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية كان متوسطاً، ويحتاج لمزيد من التحقق، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية بجميع أبعادها، ومواجهة التحديات على أسس علمية، وتشجيع العاملين بمن فيهم الإداريين، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام على ممارسة السلوكات الأخلاقية، والقيم؛ لأهميتها القصوى في الجامعات.

أجرى (مينبارو) (Menbarrow, 2021) دراسة هدفها توضيح أهمية الأخلاق المهنية في المنظمة، وضرورتها، ودور المديرين في ذلك، حيث استعرض الباحث مجموعة من الأدبيات، والدراسات التي أجريت في جامعة الأديان، والمذاهب الإيرانية، وقام باستخدام المنهج التحليلي لتحليل ما توصلت إليه هذه الدراسة، وقد قام بتلخيص مجموعة من النتائج التي اتفقت عليها هذه الدراسة، ومنها أنّ الوعي بالقضايا الأخلاقية يزيد من تفعيل الموارد البشرية، وأنّ تعزيز السلوك الأخلاقي، ونشر الممارسات الأخلاقية على نطاق واسع بين المديرين يحسّن من الأداء، وأنّ اتباع مدونات السلوك الأخلاقي ينمّي الأداء، وإن امتثال الإدارة لأخلاقيات المهنية يعزز الأداء، ويؤدي إلى تحسين البيئة التنظيمية، وإحياء الأخلاق فيها، وتخلق التواصل الفعال. وتوصل أيضاً إلى وجود علاقة بين الأخلاق المهنية لدى المديرين، وبين الأداء الوظيفي، والإنتاجية التنظيمية، والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

هدفت دراسة العميرة (2020) إلى تعرف واقع التزام معلمي مدارس التعليم العام بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر مديري المدارس بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات، متبعة بذلك المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الأداة على عينة عشوائية (ن = 338) مديراً، ومديرة من مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) بدولة الكويت. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها أن الالتزام بأخلاقيات المهنة في مدارس التعليم العام جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,50).

وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس) لصالح المديرات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة في جميع محاور الدراسة، ما عدا محور الأداء المهني، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المهني تبعاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة، لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، حيث يرتفع تقديرهم لأخلاقيات الأداء المهني مقارنة بذوي الخبرة الأقل. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير (المنطقة التعليمية التابعة لها المدرسة) وكانت لصالح منطقتي الأحمدية والجهراء التعليمية. كما لم تجد الباحثة فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية للمدرسة).

وسعت دراسة صباح، (2020) إلى التعرف على أبعاد المنظمة الأخلاقية، ودورها في بناء السمعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، والتي تم توزيعها على الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، وذلك لاختيار عينة عشوائية عددها (211) موظفاً من تلك الجامعات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية موافقة لدى أفراد العينة حول الأبعاد الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، من حيث السلوك الفردي الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والثقافة التنظيمية الأخلاقية، والتدريب على الأخلاق، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد المنظمة الأخلاقية، وبناء السمعة التنظيمية، ووجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المنظمة الأخلاقية (القيادة الأخلاقية، والثقافة التنظيمية الأخلاقية) على بناء السمعة التنظيمية، واتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين على توافر أبعاد

المنظمة الأخلاقية؛ تُعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، بينما اتضح وجود فروق دالة إحصائياً؛ تعزى لمكان العمل، ولصالح جامعة الإسراء، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من هم أقل من خمس سنوات خدمة.

كما هدفت دراسة الحيارى (2020) التعرف على درجة التزام معلمي المدارس الإعدادية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر معلمي، ومديري، ومشرفي مدارس لواء حيفا: المعينات والحلول، واستُخدم المنهج التحليلي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة طُورت استبانة لقياس درجة التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة مكونة من (56) فقرة، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، تكونت من (240) مديراً، ومشرفاً، ومعلماً. وأظهرت النتائج أنّ تقديرات أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة، على مجالات درجة الالتزام بأخلاقيات المهنة، وجاء مجال أخلاقياتها عند المعلم نحو الطلبة في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة، ومجال أخلاقياتها عند المعلم نحو المجتمع في المرتبة الأخيرة وبتقدير مرتفع أيضاً.

وكشفت النتائج المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة أخلاقيات المهنة ككل، وكل مجال من مجالات أخلاقيات المهنة؛ يعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت لصالح فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وفي ضوء النتائج، يوصي الباحث بتوصيات أهمها: إعطاء موضوع أخلاقيات مهنة التعليم المزيد من الاهتمام من كافة الاتجاهات الرسمية، والأكاديمية، وتخصيص الندوات، والمؤتمرات.

أما دراسة (Bahana & Bayat)(2020) فقد هدفت إلى فحص العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية، والإدارية في مؤسسة التعليم العالي في جنوب أفريقيا في (كالزولو- ناتال)، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي في تحليل البيانات مع حجم عينة أكاديمية (165)، وحجم عينة إدارية (147)، وقد استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الوصفي، والخطي لفحص المتغيرين، وكشفت النتائج الوصفية أنّ أسلوب القيادة الأخلاقية لم يكن موجوداً على مستوى قيادة الإدارة التنفيذية، كما أظهرت نتائج التحليل الاستنتاجي

علاقة خطية قوية مهمة بنسبة (74.4%) بين قيادة الإدارة التنفيذية، وعناصر الموظفين، كما كشف تحليل البيانات أنّ أسلوب قيادة الإدارة التنفيذية، كان له تأثير على أداء الموظفين في المؤسسة وسلوكهم، وقد أوصت الدراسة أنه من الضروري أن تكون هناك قوة عاملة ملتزمة بشكل كامل حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق مستويات أعلى من الابتكار وريادة الأعمال الداخلية، والتفكير التصميمي، والإدارة المالية.

وهدف دراسة **جبريل (2019)** إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية (محل البحث)، وتم الحصول على البيانات، والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (241) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، بنسبة استرداد (77%)، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS V. 24) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذا البحث، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، وذلك من خلال اختبار المتغيرات الفرعية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أيضاً من النتائج الوصفية للبحث أنّ درجة كل من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كانت (3.5) فوق المتوسط، وأوصى البحث بالعمل على دعم السلوك، والمناخ الأخلاقي نشر بين الأفراد داخل الجامعة، وذلك من خلال التوجيه، والإرشاد الأخلاقي من الرؤساء في العمل في الجامعات (محل البحث)، وترسيخ قيم العدل، والنزاهة، وأوصى كذلك بأهمية اتباع الرؤساء لمفهوم القيادة الأخلاقية، وأثرها الإيجابي على التماثل التنظيمي للأفراد، كذلك ضرورة الاهتمام بالمرؤوسين، ومشاركتهم في صنع القرار، وتطوير أدائهم الوظيفي.

وجاءت دراسة **(الهزيمية، والعطاس، 2018)** للتعرف على دور أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي، في جامعة الملك سعود في مدينة الرياض، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة، مع عينة بلغ عددها (355) موظفاً، وقد اتضح من النتائج أنّ مستوى أخلاقيات العمل كان عالياً، وجاء ترتيب محاور أبعاد العمل: (الأمانة، والصدق، والإخلاص والالتقان على الترتيب)، واتضح كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغيرات: (العمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة).



كما قامت الروسان (2018) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية في الجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية، وتعرف أثر المتغيرات المستقلة لمتغيري: الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لتعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية على عينة الدراسة، مكوّنة من (63) عضواً من الهيئة التدريسية (أستاذ مساعد، ومحاضر، ومعيد)، وأظهرت النتائج أنّ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية؛ تعزى لأثر الرتبة العلمية، والخبرة في ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز واقع أخلاقيات الإدارة في كلية التربية في الجبيل، وتطويرها باستمرار، لدى أعضاء هيئة التدريس، وتنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في مختلف الكليات؛ لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها في المؤسسات التربوية.

بينما كشفت دراسة القرني والزائدي (2017) عن درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ومشرفاتها في جامعة تبوك، والصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، والصمت التنظيمي؛ التي تعزى للجنس، والعمر، والتخصص، والرتبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقام الباحثان بإعداد استبانة تكونت من محورين: الأول لقياس سلوكيات القيادة الأخلاقية، والأخرى يقيس الصمت التنظيمي، وتم تطبيقه على (268) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، وكشفت النتائج عن وجود درجة عالية في ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية، وظهرت لجميع أبعادها بدرجة عالية، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية، في درجات سلوكيات القيادة الأخلاقية؛ تعزى للجنس، بينما تبين وجود فروق؛ تعزى للتخصص، لصالح التخصصات النظرية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة رؤساء، ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها؛ نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية في العمل، وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى عقد دورات تدريبية، وندوات، وورش عمل من أجل توعية رؤساء الأقسام الأكاديمية ومشرفاتها في القيادة الأخلاقية، ودورها في خفض مستوى الصمت التنظيمي.

وقد سعت دراسة الشتوي والحبيب (2017) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ، وقام الباحثان بتطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام في منطقة الرياض، أثناء الفصل الدراسيّ الأول، من العام الدراسي (1436هـ / 1437هـ)، قوامها (367) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة بمتوسط عام (357)، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الرياض للقيادة الأخلاقية، باختلاف متغير المؤهل العلميّ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، باختلاف متغير سنوات الخدمة، وباختلاف متغير نظام الدراسة، وقد أوصت الدراسة بالإعداد، والتطوير الشامل لمديري المدارس الثانوية في كافة الجوانب الشخصية، والفنية، والقيادية، والرفع من كفاءتهم بشكل متناسق مع التركيز على القيادة الأخلاقية، كما أوصت بتطوير اللوائح، والأنظمة، وإصدار لوائح جديدة، وفاعلة تضمن تطبيق القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية.

وهدف دراسة نوفل (2016) إلى تعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في رياض الأطفال، في إدارة غرب القاهرة من وجهة نظر المعلمات، واستخدم البحث المنهج الوصفيّ، واستخدمت الباحثة مقياساً لقياس أبعاد القيادة الأخلاقية، طبقته على (67) معلمة من معلمات رياض الأطفال في إدارة غرب القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ القيادة في إدارة رياض الأطفال تلتزم على مستوى الإنسان الأخلاقيّ بالقيم الصحيحة، ولكنّ هذه القيادة تفتقر بعض الشيء إلى تطبيق ممارسات المدير الأخلاقيّ، الذي يقوم بدعم الممارسات المرغوبة داخل بيئة العمل، وبتحفيز المعلمات على اتباع وممارسة سلوكيات المهنة وأخلاقياتها، وأوصت الدراسة بأنّه لا ينبغي فقط الاعتماد على مدى تمسك المعلمات بأخلاقيات العمل طبقاً للقناعات، والاتجاهات الشخصية؛ بل تحتاج القيادة الأخلاقية في إدارة رياض الأطفال أيضاً إلى تنمية ممارسة المعلمات للسلوكيات الأخلاقية كون ذلك من متطلبات العمل التربويّ، والإداريّ في تربية ما قبل المدرسة عامة، وأوصت بالاستعانة بالعديد من الآليات لتحسين ممارسات أبعاد القيادة الأخلاقية في رياض الأطفال مثل: تطبيق الشفافية في الإجراءات من خلال التوافق بين المصلحة الشخصية للمعلمات، وبين الصالح

العام للمؤسسة، وإرساء ثقافة التمكين من خلال توزيع الصلاحيات على المعلمات توزيعاً مشروطاً بالكفاءة، والمقدرة.

كما قامت العنزة (2015) بدراسة هدفت إلى تعرف على واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة المديرات لأخلاقيات المهنة كانت بدرجة مرتفعة، وقد حصل محور ممارسة المديرات لأخلاقيات المهنة تجاه الأطفال على المرتبة الأولى، بينما حصل محور ممارسة الأخلاقيات تجاه المعلمات في الروضة على المرتبة الرابعة، والأخيرة. كما وجدت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة في محور أخلاقيات المهنة تجاه المعلمات في الروضة، وكانت الفروق لصالح الشريحتين (5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) بينما لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغيري: المنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي.

وأجرت العتيبي (2013) دراسة هدفت إلى تعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وكشفت النتائج عن أنّ الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، عند مقارنتها مع (فئة 5-10 سنوات). كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية، وقيمهم التنظيمية.

إنّ دراسة الخميس (2013) هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التعليم في دولة الكويت، والبالغ عددهم (12363) معلماً، ومعلمةً. وتم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (374) معلماً،

ومعلمةً، بواقع (170) معلماً، و(204) معلمات، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانتيين: الاستبانة الأولى أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، الاستبانة الثانية الولاء التنظيمي للمعلمين. وقد تم التأكد من صدقهما، وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى:

إنّ درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كان مرتفعة، وإنّ مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

كما أجرى عابدين، وشعيبات، وحلبية (2012) دراسة هدفت إلى تعرف على درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدر معلمو المدارس الحكومية في القدس. وطبقت الدراسة على عينة مكوّنة من (339) معلماً، باستخدام استبانة مكونة من (52) بنداً، موزعاً على ثلاثة مجالات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية، كما يقدرها المعلمون، جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج أيضاً إلى أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين، ولصالح الذكور، أما الفروق في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهلات العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يتبعها المعلم؛ فلم تكن ذات دلالة إحصائية.

وأجرت العرايضة (2012) دراسة هدفت إلى تعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأنّ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة، ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرت جاموس (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المحافظة و عددهم ( 1709 ) معلماً من الجنسين، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها ( 341 ) معلماً، ومعلمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة حيث تكونت من (52) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: أخلاقيات القائد تجاه العاملين في المدرسة، و أخلاقيات القائد تجاه الطلبة، و أخلاقيات القائد تجاه أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.95)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والمرحلة، والمديرية التابع لها.

وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات، وهي: القيام بدراسات موسعة انطلاقاً من هذه الدراسة في مجالات أخرى تتعلق بالقيادة الأخلاقية وفي بيئات أخرى، ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد برنامج تدريبي متكامل لإكساب المديرين الحاليين المعارف، والمهارات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية، وضع ضوابط ومعايير أخلاقية من قبل وزارة التربية والتعليم لتقييم أداء المديرين، ومكافأة المدير الذي يتمتع

بأخلاقيات مهنية عالية، إعطاء مدير المدرسة فرصة المشاركة في رسم السياسات التربوية الخاصة بالمدرسة للمعلمين وأولياء الأمور، التأكيد على القيم الدينية والأخلاقية أثناء إعداد مديري المستقبل.

كما أجرت **الحساوي (2010)** دراسة هدفت إلى تعرف على واقع اختلافات الإدارة المدرسة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ ممارسة مدير المدرسة المتوسطة لأخلاقيات الإدارة المدرسية تجاه العاملين، والقانون جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت ممارسة مدير المدرسة لأخلاقيات الإدارة المدرسية تجاه الطلبة، ومهنة التعليم، والمجتمع بدرجة عالية.

وأجرت **يحيى (2010)** دراسة لتعرف درجة التزام المدارس الحكومية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ووزعت استبانة على (1349) معلماً من شمال الضفة الغربية، وأشارت النتائج إلى أنّ درجة التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة المدرسية - كما يقدروها المعلمون - كبيرة جداً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بحسب المؤهلات، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بحسب جنس المعلم، ولصالح الإناث، وبحسب الخبرة، لصالح الخبرة الأقل من (6) سنوات.

## الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة أبو سبيت (2024) إلى التعرف إلى الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب، وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، والالتزام الوظيفي لمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً، ومعلمة من معلمي المدارس الإعدادية في منطقة النقب التعليمية تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2024/2023. واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث تم تطوير ثلاث استبانات: الأولى للتعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية، والثانية للتعرف إلى مستوى جودة القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب، والثالثة للتعرف إلى مستوى الالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية في النقب، وقد تم التأكد من صدق الأدوات، وثباتها.

وقد أظهرت النتائج أنّ تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية جاء بتقدير مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية ككل؛ يُعزى إلى متغيري (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب جاء بتقدير مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة القرارات الإدارية؛ يُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى جودة القرارات الإدارية؛ تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ولصالح (5\_1)، و (10 فما فوق).

كما أظهرت النتائج أنّ مستوى الالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظرهم جاء بتقدير مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام الوظيفي لديهم؛ يُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية، وتقديراتهم على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة

ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية، وتقديراتهم على مستوى جودة القرارات الإدارية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء تصور مقترح لسبل التعزيز والمحافظة على ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب، بالإضافة إلى عدد من التوصيات كان منها: تبني التصور المقترح، وتعزيز مديري المدارس الإعدادية في النقب للاستمرار في ممارسة الإدارة الذاتية لما لها من انعكاسات إيجابية على سير العمل المدرسي، وبالتالي على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة، ضرورة تشكيل مجلس مشترك بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي لتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في القرارات المدرسية، وضرورة المحافظة على هذا المستوى المرتفع من جودة اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري، ومعلمي المدارس الإعدادية في النقب، والعمل على تعزيز النتيجة لديهم، وضرورة المحافظة على هذا المستوى المرتفع من الالتزام الوظيفي لدى مديري، ومعلمي المدارس الإعدادية في النقب، والعمل على تعزيز النتيجة لديهم.

دراسة سيرفاني، وأتماجا (Syarifin, 2023, & Atmaja): هدفت إلى تحديد أثر الالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي على أداء العاملين، وقد استخدمت هذه الدراسة طريقة دراسة الأدب مع المنهج النوعي، حيث اعتمد الباحثان على بيانات ثانوية بلغ مجموعها (20) مجلة للفترة (2018-2023). وقد أظهرت النتائج أنّ قياس التزام الموظفين بالمنظمة، والعكس سيخلق جواً تنظيمياً جيداً. ويمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي من منظور سلوكي، حيث يتميز الالتزام بأنماط سلوكية ثابتة. كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف تجاه المنظمة، وزاد احتمال إظهار أداء أفضل. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تنسيق الأمور المتعلقة بالوظيفة، وتقليل حدوث الأخطاء داخل المنظمة. بالنسبة للموظفين، يمكن للثقافة التنظيمية الداعمة أن تساهم في تحقيق أهدافهم الفردية، حيث إنّها بمثابة آلية داخلية لمواءمة عمليات الشركة مع الموظفين. وبالتالي، فإنّ الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز التكيف، وتعزز أداء الموظفين. كما أنّ للرضا الوظيفي تأثير كبير على مختلف جوانب العمل، وخاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي. وتميل الزيادة في الرضا الوظيفي إلى أن تكون مصحوبة بتحسين الأداء. وقد ثبت تجريبياً أنّ هذه المتغيرات الثلاثة، وهي: الالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، لها تأثير كبير على أداء الموظفين.



دراسة ريفاي (Rifai, 2023): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين، كونه مؤشراً هاماً للالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أساليب المسح مع المنهج الوصفي، والترابطي، وكانت طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية هي أخذ العينات الكلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (55) موظفاً يعملون في منطقة غرب (جافا الهندية)، وقد أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يمكنه التنبؤ، والتأثير على نمو الأداء وزيادته، ووجود مستوى متقارب يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية، وأحادية الاتجاه، كما أظهرت النتائج أن للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على إحداث التغييرات، وعلى الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري.

هدفت دراسة (Jiang; Liang & Wang (2022) إلى دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي غير الأخلاقي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وجهود العمل من منظور عينة ممثلة من الموظفين، والقيادات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (256) ثنائي من (قائد- موظف)، وقد أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشاركون في السلوك التنظيمي غير الأخلاقي قد يواجهون زيادة في العجز الأخلاقي؛ مما يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض جهد العمل على التوالي، كما أن قوة التأثير غير المباشرة للسلوك التنظيمي غير الأخلاقي للموظف على سلوك المواطنة التنظيمية، وجهود العمل تتوقف على الانتباه الأخلاقي للموظف، وقد أوصت الدراسة بأنه على الرغم من الأدلة على الدور الإيجابي للسلوك التنظيمي غير الأخلاقي للموظف، إلا أن الباحثين لا يشجعون هذه السلوكيات؛ لأنها قد تضر المنظمة على المدى الطويل، لذا يجب أن يسعى مديرو المستويات العليا إلى دمج الأخلاقيات في القيم الأساسية للمنظمة، وخلق ثقافة المسؤولية الاجتماعية، كما يجب عليهم وضع معايير واحدة لتقييم السلوكيات غير الأخلاقية ومعاقيتها، كما يجب على المنظمات تنفيذ برامج للتدريب، والتطوير في مجال الأخلاق لإبراز أهمية السلوك الأخلاقي.

كما هدفت دراسة (Ahmed (2021) إلى فحص مستوى تمكين المعلمين، وممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على (457) معلماً يعملون في المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من

المملكة العربية السعودية، وأظهر تحليل البيانات أنّ تمكين المعلمين يمارس بشكل كبير في المدارس السعودية، كما توصلت إلى أنّ تمكين العلم ارتبط إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وأشار تحليل الانحدار إلى أنّ تمكين المعلم يفسر (48%) من التباين في درجات سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أنّ اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة، والتأثير كان لها أكبر مساهمة في تفسير التباين في مجموع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أشارت هذه النتائج إلى أهمية تمكين المعلمين في البيئات المدرسية، كلما تم تمكين المعلمين، كلما أظهروا سلوكيات تتجاوز أدوارهم التقليدية نحو مصلحة طلابهم، وزملائهم، ومدارسهم.

هدفت دراسة مطلق (2020) للكشف عن مستوى التمكين الإداري، وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (30) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية تم اختيارها بالطريقة المتيسرة تكونت من (150) مديراً، ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: حصل مجال التمكين على متوسط عام (3.75) من (5)، بدرجة تقدير (مرتفعة)، فيما بلغ المتوسط العام لدرجة الالتزام التنظيمي (3.83 من 5)، بدرجة التزام (مرتفعة)، وأخيراً الالتزام الاستمراري (3.73)، وجميعها بتقدير (مرتفعة)، ووجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري، والالتزام التنظيمي بلغت قيمتها (0.899)، وتشير لدرجة علاقة (قوية جداً). وبناءً على نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التربوية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ونشر الوعي بأهميته.

وأجرى عبد النعيم (2020) دراسة هدفت إلى تعريف المعلمين بواجباتهم المهنية المنوطة بهم؛ لما لها من أثر قوي في زيادة التزامهم التنظيمي، وتوعية المعلمين بأهمية الالتزام التنظيمي لما يترتب عليه من إبداع، ومنافسة المؤسسات التعليمية فيما بينها، وزيادة وعي المعلمين بالالتزام التنظيمي؛ مما يترتب عليه القيام بممارسة المهام الإدارية، والقيادية، فكادر المعلمين أصبح يعترف بالخبرات، والشهادات العلمية أكثر من الأقدمية، والتوصل إلى آليات لتنمية الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، والمعلمين في التعليم قبل الجامعي عموماً. منهج الدراسة، وأدواتها: تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمد البحث على الاستبانة

التي تم إعدادها وتكونت من (73) عبارة، وطبقت على عدد (417) معلماً، ومعلمة من معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة، والمقابلة الشخصية مع مديري مدارس الثانوية العامة في (19) مدرسة في أربع إدارات تعليمية. نتائج البحث: توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات المعلمين بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، وتوجد فروق في استجابات المعلمين بين الذكور والإناث في الالتزام التنظيمي.

دراسة عبد المنعم (2020): هدفت هذه الدراسة إلى توعية المعلمين بأهمية الالتزام التنظيمي، وزيادة وعي المعلمين بالالتزام التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وقد واعتمد البحث على الاستبانة التي طبقت على (417) معلماً، ومعلمة من معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة، والمقابلة الشخصية مع مديري مدارس الثانوية العامة في (19) مدرسة في أربع إدارات تعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات المعلمين بين عدد سنوات الخبرة، والالتزام التنظيمي، وتوجد فروق في استجابات المعلمين بين الذكور، والإناث في الالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة عطية (2020) على التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين هما أداة النضج الوظيفي، وأداة الالتزام التنظيمي، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (241) معلمة من المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.11)، وأنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (1.01).

كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم؛ إذ بلغ (1.414).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى النضج الوظيفي؛ تعزى لمتغير التخصص. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح "البكالوريوس" فما دون، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير الخدمة الوظيفية ولصالح من كانت خبرته "أقل من (1) سنوات"، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام الاستمراري؛ تعزى لمتغير التخصص ولصالح "العلمي"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح "البكالوريوس" فما دون. "وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس بالمملكة، من خلال وضع معايير لأداء المديرات وتقييم إنجازاتهم العملية، والادارية خلال العام الدراسي بالشكل الذي يحسن أداءهم وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية.

**دراسة لوان (Loan, 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي، ولهذا الغرض تم تطوير أربع فرضيات، تنبأت الثلاث الأولى بوجود علاقات إيجابية بين الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، بينما اقترحت الثانية التأثير الوسيط للرضا الوظيفي. كذلك تم استخدام المنهج الارتباطي، وأداة الاستبانة، حيث تم استطلاع آراء (547) موظفًا يعملون في الشركات (الفيتنامية)، وقد أيدت نتائج الدراسة جميع الفرضيات، فقد كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي؛ وكان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على الرضا الوظيفي؛ وكان للرضا الوظيفي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي عندما تم ضبط الالتزام التنظيمي. وقد انخفضت قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، بشكل كبير عند إضافة الرضا الوظيفي إلى النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

هدفت دراسة **ضبع، ومحمد (2019)** إلى التطرق لأهم قيم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، وكيفية تنميتها لديه بتجاوز كل معوقاتها، وتحدياتها المؤثرة على ذلك بصفته محور العملية التعليمية، وأساس نجاح مخرجاتها، من خلال تقديم مقترحات لتفعيلها لما لها من أثر إيجابي على سلوك الأستاذ الجامعي في بيئة العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف مفهوم، وأبعاد، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية وتحليلها، وكذلك وصف أبرز قيم المواطنة التنظيمية التي يجب تنميتها لدى الأستاذ الجامعي

وتحليلها، والتحديات المؤثرة على تنمية قيم المواطنة التنظيمية، وقد قدمت الدراسة بعض المقترحات لتفعيل قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، منها: التوجه نحو اللامركزية في الإدارة الجامعية؛ مما يتيح حرية التصرف، وأخذ زمام المبادرة، وإصدار القرار في الوقت المناسب، وكذلك إسهام الإدارة الجامعية في تفعيل قيم الانتماء لدى الأساتذة من خلال إيجاد حلول لمشكلاتهم، وترسيخ مبدأ العدل، والمساواة بينهم، والعمل على إشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة في الكلية، بما يؤدي إلى إيجاد مناخ مناسب لدعم انتماء الأستاذ للجامعة.

هدفت دراسة الغرابي (2019) إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، وتحسين الأداء الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين فيما يخص مجالات: الولاء الوظيفي \_ المسؤولية تجاه المدرسة \_ الرغبة في الاستمرار بالعمل \_ الإيمان بالمدرسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة لهذا الغرض، وتكوّن مجتمع الدراسة من (436) معلمًا في جميع مراحل التعليم، وطبقت الاستبانة على 235 معلمًا بنسبة (54%)، وتم تحليل البيانات وفق حزمة البرامج الإحصائية (SPSS). توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي لصالح سنوات الخبرة أقل من (10) سنوات، ولصالح معلمي المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية والتنمية المهنية الخاصة بالالتزام التنظيمي؛ لحث العاملين، والمعلمين على الإخلاص، وبذل المزيد من الجهد من أجل تحسين الأداء.

هدفت دراسة الهريشي (2018) إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (315) معلمًا، ومعلمة. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتين: الأولى

لقياس درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة بأخلاقيات الإدارة المدرسية "مكونة من (82) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، والثانية لقياس درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، مكونة من (23) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وتم إيجاد صدقهما، وثباتهما. وظهرت النتائج ما يأتي:

إنّ درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. إنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كانت مرتفعة من وجهة نظرهم. توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.02)$  بين الدرجة الكلية لاستبانة اخلاقيات الادارة المدرسية، والدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين وكذلك مجالاتهما. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.07)$  في الدرجة الكلية لاستبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية وجميع مجالاتها؛ تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال " أخلاقيات المدير مع الطلبة" لصالح المعلمين. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.07)$  في الدرجة الكلية لاستبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية، وجميع مجالاتها؛ تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مجال "اخلاقيات المدير في العمل الاداري" لصالح فئة (عشر سنوات فاكثر) ومجال " أخلاقيات المدير نحو الوطن" لصالح فئة (خمس سنوات - أقل من عشر سنوات) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.07)$  في الدرجة الكلية لاستبانة أخلاقيات الإدارة المدرسية، ومجال "أخلاقيات المدير نحو الوطن" و" أخلاقيات المدير مع المعلمين" لصالح التخصصات الإنسانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.07)$  في الدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين وجميع مجالاتها؛ تعزى لمتغير الجنس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.07)$  في الدرجة الكلية لاستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين وجميع مجالاتها؛ تعزى لمتغيري الخبرة، والتخصص باستثناء مجال "الالتزام الاتجاهي" .

هدفت دراسة **عبد المليح (2017)** معرفة مستوى ممارسة الأستاذ الجامعي في ورقة لسلوك المواطننة التنظيمية في ضوء متغيري (الجنس، والخبرة المهنية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي

المقارن، حيث كانت استطلاعية في مطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في المتغير على أساس المتغيرات التصنيفية المدروسة، وقام الباحث بتصميم استبانة متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وتم تطبيقها على عينة قوامها (53) أستاذاً جامعياً في جامعة قاصدي مرباح في ورقلة تم اختيارهم بطريقة عرضية (الصدفة) بغض النظر عن مؤهلاتهم، أو درجاتهم العلمية، أو تخصصاتهم، وبينت النتائج أنّ مستوى ممارسة الأستاذ الجامعيّ في ورقلة لسلوك المواطنة التنظيمية، مرتفع، كما لا توجد فروق بين الذكور، والإناث، وبين سنوات الخبرة المهنية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعيّ في ورقلة، وقد أوصت الدراسة أنّه أصبح على المؤسسات المتعددة وبيئات العمل المختلفة إذكاء سلوك المواطنة التنظيمية، وتعزيزها من خلال إيجاد مناخ يساعد الموظفين على ممارسة هذا النوع من السلوك المرتبط بالأهداف، والغايات النهائية للمؤسسة.

كما هدفت دراسة **مصطفى (2017)** إلى دراسة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة طنطا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة طبقتها على عينة ممثلة بلغ عددها (335) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ست كليات بجامعة طنطا، وتوصلت النتائج إلى أنّ أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة طنطا المختلفة يوافقون على أنّ رؤساء الأقسام الأكاديمية يطبقون العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، كما توصلت إلى أنّ أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة طنطا يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة بشكل دائم، كما وجدت علاقة دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى (0.1)، وقد قدمت الدراسة العديد من الآليات المقترحة، مثل العمل على زيادة إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، من خلال عقد دورات تدريبية، وندوات إرشادية، وورش عمل لهم (وخاصة الجدد منهم) وتنفيذها من أجل بناء قاعدة معرفية لديهم حول مبررات تطبيق العدالة التنظيمية بأنواعها وأهميتها، كما أوصت بالعمل على تنمية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وترسيخها لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال عقد برامج توعوية، وتدريبية، وتنظيم الاجتماعات، والندوات التي تستهدف نشر الوعي حول مفهوم المواطنة التنظيمية.

أما دراسة **الهيثي (2014)** فقد هدفت إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية، والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت مجموعة الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية العاملين ضمن الهيئات الإدارية في جامعات صنعاء، وعدن، وتعز، والحديدة، وتمثلت أدوات البحث في استبانة، ومقياس (ليكرت) الخماسي المترج، وأكدت النتائج على تباين مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية محاور الدراسة وهي: (العدالة التنظيمية، والثقة، وسلوك المواطنة التنظيمية)، وانخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى المرؤوسين، وبالتالي انخفاض مستوى تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تولي الإدارة الجامعية الاهتمام اللازم لكافة الجوانب التي تعزز شعور العدالة التنظيمية لدى المرؤوسين، سواء ما تعلق منها بعدالة التوزيع، أي: المكافآت، أو عدالة الإجراءات، أو العدالة التفاعلية، وذلك من خلال إعادة النظر في الرواتب، والأجور، والمكافآت على أسس تلبي حاجات العاملين وتضمن حقوقهم، وضرورة اتباع المنظمات لسياسات محددة من شأنها زيادة الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي، وللفاعلية التنظيمية بشكل عام، وذلك من خلال برامج التدريب وتهيئة البيئة التنظيمية الملائمة، والمحفزة لممارسة سلوك الدور الإضافي.

وسعت دراسة **الطبولي، وآخرون (2014)** إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتين، أحدهما تناولت العدالة التنظيمية، والأخرى تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، على (276) عضو هيئة تدريس من العاملين في كليات جامعة بنغازي، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي، وخاصة فيما يتعلق بالأعباء التدريسية؛ لتمكين أعضاء هيئة التدريس من المساهمة بفاعلية في تحقيق الوظائف الأخرى للجامعة، والمتمثلة في البحث العلمي، وتقديم أعمال النصح، والاستشارة، وتحقيق نوع من الترابط العضوي بين المراكز البحثية، ومؤسسات المجتمع، كما أوصت بتحقيق الأمن المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من خلال التثبيت



الدائم في الخدمة بعد اجتياز عضو هيئة التدريس لفترة الاختبار، وذلك بهدف تعميق الانتماء، والولاء للعمل الجامعي، والأكاديمي.

## 2. الدراسات التي تناولت الاستقرار الوظيفي الطوعي:

لاحظ الباحث قلة الدراسات التي بحثت بمفهوم الاستقرار الوظيفي الطوعي (Voluntary Job Stability) للأفراد العاملين في المنظمات الإدارية، ذلك أنّ الكثير من الدراسات كانت تركز على الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي للأفراد تجاه منظماتهم، على كون أنّها مؤشرات قوية للاستقرار، والبقاء الوظيفي، دون النظر إلى البحث في كامل العناصر، والمكونات الأساسية للاستقرار الوظيفي الطوعي، والمؤشرات الدالة عليه.

ومن هنا يتضح من الدراسات السابقة أهمية الاستقرار الوظيفي الطوعي، كمفهوم يتناوله الفكر الإداري، والتربوي، مع الحرص على تطبيقه في المؤسسات التعليمية الفاعلة التي تهدف إلى التطور، والنماء، وتحقيق الأهداف، والبرامج، والخطط الموضوعية، والاستمرار في تطويرها لمواكبة العصر، كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية العنصر البشري في خدمة المنظمات الإدارية، والنهوض بها، ودور هذه المنظمات في الاحتفاظ بكوادرها البشرية العاملة لفترات طويلة، بعد أن أنفقت عليهم، وقامت بتدريبهم، وتزويدهم بالخبرات الإدارية، والوظيفية.

هدفت دراسة الذهلي (2024) إلى التعرف إلى دور الاستقرار الوظيفي في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. مكونة من (52) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء، هي: البيانات الديمغرافية، والاستقرار الوظيفي، والكفاءة الذاتية، كما تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (550) من العاملين.

وبينت نتائج الدراسة أنّ مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان كان مرتفعاً، وجاء مستوى الكفاءة الذاتية للعاملين بمستوي مرتفع، كما كشفت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستقرار الوظيفي، وأبعاد الكفاءة الذاتية لدى عينة الدراسة. وفي

ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بنظام الحوافز، والمكافآت للمعلمين، وإعطائه الأهمية القصوى من أجل كفاءتهم.

وأجرى علي (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على معنوية هذه العلاقة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، واشتملت عينة الدراسة على (40) مشرف اختصاص في تربية السليمانية، تم قياس الاستقرار الوظيفي، والرضا الوظيفي لديهم باستخدام مقياسي الاستقرار الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستقرار الوظيفي، والرضا الوظيفي لدى مشرفي الاختصاص في مديرية تربية السليمانية.

وتناولت دراسة أبو ارميلة (2023) أثر الرضا الوظيفي على الانغماس الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البلدية في القدس الشرقية، وتحديد الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات المعلمين حول مستوى الانغماس الوظيفي بمدارسهم؛ تعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق هدف الدراسة، وجاءت أداة الدراسة متمثلة في استبانة لجمع البيانات، والمعلومات، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في مدارس البلدية في مدينة القدس الشرقية، حيث بلغ عدد مفرداته (780) معلماً، ومعلمة، موزعين على (27) مدرسة ثانوية في القدس الشرقية، طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (255) معلماً، ومعلمة منهم (99) معلماً و (156) معلمة من مدارس البلدية في مدينة القدس الشرقية. توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي، ومستوى الانغماس الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة، ووجدت النتائج بأنه يوجد أثر للرضا الوظيفي بأبعاده " طبيعة العمل - الأجور والمكافآت - تحقيق الذات - الانتماء للمهنة" في الانغماس الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي؛ تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرهم لمستوى الانغماس الوظيفي؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتبعاً لذلك أوصت الباحثة بضرورة زيادة الدعم المادي، والمعنوي للمعلمين من خلال زيادة المكافآت، والعلاوات السنوية بما يلبي احتياجات وطموحات المعلمين للتحسين من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتعزيز الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية.

هدفت دراسة الشيخ (2022) للكشف عن مستوى إدارة التوقعات لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد، وأثره على الرضا الوظيفي لديهم، حيث تكمن مشكلة الدراسة بوجود ضعف لدى معلمي المدارس فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، لذلك فإنّه من الأهمية دراسة هذا المتغير والكشف عن العوامل المؤثرة عليه، لذلك تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لإدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات شملت (36) عبارة موزعة على متغيرين هما، بعد إدارة التوقعات والرضا الوظيفي، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (324) معلماً من معلمي مديرية تربية وتعليم قصبه إربد، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك معلمي المدارس لإدارة التوقعات جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة للرضا الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبه إربد. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى إدارة التوقعات لدى معلمي مديرية تربية، وتعليم قصبه إربد وذلك من خلال، عقد دورات تدريبية، وورش عمل لتدريبهم على مهارة إدارة التوقع في ضوء الواقعية، والتواصل بشفافية، وتحديد الأهداف، والنتائج المرجوة بدقة وانتقاء الوسائل والأساليب بوضوح.

وأجرى دياك (2022) دراسة هدفت الى التعرف على علاقة المساءلة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، تم استخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبلغ حجم عينة الدراسة من (330) معلماً، ومعلمة. مكونة من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات على النحو التالي: مجال الانضباط الوظيفي، ويتكون من (7) فقرات، ومجال العمل، والإنجاز ويتكون من (7) فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (7) فقرات، ومجال أخلاقيات الوظيفة ويتكون من (6) فقرات، ومجال الرضا الوظيفي (15) فقرة. توصلت الدراسة الى أنّ كل من درجة ممارسة المساءلة الإدارية، ودرجة الرضا الوظيفي في مدارس مديرية التربية، والتعليم في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة، وأنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية، وأبعادها، والرضا الوظيفي لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للدرجة الكلية للمساءلة الإدارية، وأبعادها وكذلك درجة الرضا الوظيفي لصالح البكالوريوس، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المساءلة الإدارية، والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس

مديرية التربية، والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى إلى سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية، وأبعادها وكذلك الرضا الوظيفي لصالح البكالوريوس. كما هدفت دراسة الناظر (2021) إلى التعرف إلى علاقة تحفيز مديري المدارس بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، واختارت الباحثة عينة الدراسة وفقاً لطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (320) معلماً، ومعلمة من مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل. وأعدت استبانة لقياس تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (23) فقرة، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (40) فقرة موزعة على المحاور الآتية : (الإدارة المدرسية، وبيئة العمل، والعلاقات الاجتماعية، والإشراف التربوي)، وتحققت الباحثة من صدقها، وثباتها بالطرق العلمية، وتوصلت إلى ما يأتي: أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز مديري المدارس لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين تحفيز مديري المدارس والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص). وبناءً على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تعمل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها على منح المديرين صلاحيات أكثر من أجل تحفيز المعلمين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك العمل على تفعيل أنظمة الحوافز بناءً على الأداء من أجل تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى المعلمين، وتعزيز الشعور بالعدالة خلال أداء مهامهم، وإشراك المديرين في تقييم المعلمين من خلال تقديم الحوافز للمعلمين عن طريق ما يتم تقديمه من أفكار إبداعية خلال العمل في المدارس، وكذلك إشراك المعلمين في دراسة احتياجاتهم المهنية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لديهم.

بينما قام آل جمعان، بن سلمان (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والتعرف على أبرز المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. وقد تكونت عينة الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس

الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (333) معلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفيّ بمدخله المسحيّ، والاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أنّ أفراد الدراسة موافقون على عبارات واقع الرضا الوظيفيّ لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابيّ بلغ (3,70)، وأنّ أفراد الدراسة موافقون على عبارات معوقات تحقيق الرضا الوظيفيّ لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابيّ بلغ (3,79)، وأنّ أفراد الدراسة موافقون بشدّة على المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفيّ لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابيّ بلغ (4,50)، وكانت أبرز توصيات الدراسة تحسين بيئة العمل في المدارس، ويشمل ذلك كافة الإجراءات المتعلقة بالنظافة والتهوية والاضاءة وتجهيز الفصول والمعامل الدراسية؛ للمتوافق مع متطلبات المعلمات.

وأجرى عبيد (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة ودرجة تحقق الرضا الوظيفيّ لمدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله، والبيرة، وباختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخدمة، وتخصص المدرّس، وعدد طلاب المدرسة. والتعرف على العلاقة بين درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة ودرجة تحقق الرضا الوظيفيّ لمدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله، والبيرة. وصمّم الباحث استبانة، تكونت من (32) فقرة موزعة على قسمين: الأول: محاور اكتساب المعرفة مشاركتها، وتوليدها، وتدوينها، والاحتفاظ بها، والثاني: محور الرضا الوظيفيّ، وتألفت العينة من (351) مدرساً، ومدرّسة، اختيروا بطريقة عشوائية. وقد أظهرت النتائج أنّ استجابات مدرّسي المدارس على درجة عمليات إدارة المعرفة ودرجة الرضا الوظيفيّ كانتا بدرجة عالية على جميع المحاور، وأظهرت عدم وجود فروق في درجة تحقق عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة، وتخصص المدرّس، وعدد طلاب المدرسة في جميع المحاور، ووجود فروق في جميع المحاور تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث ووجود فروق على محور اكتساب المعرفة ومشاركتها تبعاً لمتغير المؤهل العلميّ لصالح (ماجستير) فأعلى. وأظهرت عدم وجود فروق في درجة الرضا الوظيفيّ تبعاً لمتغيرات المؤهل العلميّ، وسنوات الخدمة، وعدد طلاب المدرسة، ووجود فروق تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير تخصص المدرس لصالح التخصص العلميّ.

كما أظهرت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة ضرورة استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم تنظم عمليات إدارة المعرفة في المدارس. هدفت دراسة شما (2019) إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، وأثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وقد تم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لها، وتم توزيعها على عينة مكونة (200) معلماً، ومعلمة. ولتحليل النتائج فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة، وفقراتها، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك درجة كبيرة في الرضا الوظيفي كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي؛ تعزى لمتغير الجنس. وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج على ضرورة تشجيع المعلمين، وتمكينهم مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويعود بالفائدة على المؤسسة، وتحقيق أهدافها.

#### دراسات تناولت كلا المتغيرين: أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة (Al Habsi (2021) إلى مناقشة مستوى توفر القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية المتمثلة بمديري المدارس، ومساعدتهم، ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، ومدى تأثير القيادة الأخلاقية للمديرين، ومساعدتهم في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتطبيق استبانتين، أحدهما عن القيادة الأخلاقية، والأخرى تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، واختيرت عينة عشوائية طبقية من (380) مشرفاً تربوياً، ومعلماً، وقد بينت النتائج أنّ المعدل الكلي لدرجة توفر القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، ومساعدتهم كانت بدرجة كبيرة، وكذلك كانت تقديرات عينة الدراسة لكافة محاور استبانة المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، وأنّ أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير التابع لسلوك المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط إيجابي، وقوي بلغ (0.688).

هدفت دراسة القهوي (2020) إلى التعرف على درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمساعدين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، وعددهم (2468)، وبلغت عينة الدراسة (301) مديراً، ومساعداً، وتم تطوير استبانتيْن، الأولى لقياس درجة الانتماء التنظيمي، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، وتم التحقق من صدقهما، وثباتهما. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية للانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.39)، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.41)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة الانتماء التنظيمي، ومستوى الأداء الوظيفي. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي؛ يعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذي الخدمة (10) سنوات وأكثر، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ما عدا مجال العلاقات في بيئة العمال ولصالح فئة الإناث، والمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذي الخدمة (10) سنوات، وأكثر.

أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها زيادة الاهتمام بموضوع الانتماء التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم لتعزيز مستواه، وذلك من خلال تنفيذ ورشات عمل ودورات تدريبية للمعلمين والمديرين مما يزيد من أدائهم الوظيفي.

بين الخرابشا (2018) في دراسته الهدف إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكونت عينة الدراسة من (300) فرداً من المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الثمان في العاصمة عمان، تم تطوير أداتي الدراسة: استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة القيم التنظيمية، بمراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة. وتم التحقق من صدقهما، وثباتهما، وبعض تحليل البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر

المشرفين التربويين كانت متوسطة، وأن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية التربوية، ومتوسطاً لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، وكان الفرق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغيري الجنس، وخبرة المشرف التربوي.

وقام درادكة (2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية، ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي). تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يأتي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها، وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية، والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات؛ تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

أما دراسة دينس (2018) Dinc فقد هدفت إلى دراسة العلاقات المباشرة، وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية، وأنواع المناخ الأخلاقي، وجوانب الرضا الوظيفي، ومكونات الالتزام التنظيمي، وأبعاد سلوك



المواطنة التنظيمية لدى (515) موظفاً يعملون في الجامعات العامة، والخاصة في (البوسنة، والهرسك)، وقد أظهرت النتائج أنّ القيادة الأخلاقية تُعدّ مؤشراً مهماً للغاية لأنواع "الرعاية" للمناخ الأخلاقي، والالتزام التنظيمي المعياري، ويعد المناخ الأخلاقي "الرعاية" مؤشراً مهماً على الرضا الوظيفي العام، كما أنّ الرضا الوظيفي العام له تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية "الإيثار"، وعليه يلعب كل من الرضا الوظيفي العام، والالتزام التنظيمي دور الوسيط في العلاقة بين أبعاد كل من القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الحكومية، والخاصة في (البوسنة، والهرسك)، وعليه أوصت الدراسة بأنّه يمكن للجامعات تحسين جوانب الرضا الوظيفي، ومكونات الالتزام التنظيمي، من خلال التأثير في أنواع المناخ الأخلاقي الخاصة بهم.

#### ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

إنّ بعض الدراسات السابقة تناولت متغير أخلاقيات العمل، والتي تناولته في المؤسسات التعليمية بمراحله المختلفة، مثل دراسة (الطواني، 2022)، و(TahaMitugn, 2021)، و(منباروا، 2021)، و(Bahana&Bayat, 2020)، و(صباح، 2020)، و(جبريل، 2019)، و(الروسان، 2018)، و(الهزايمة، والعطاس، 2018)، و(القرني، والزائدي، 2017)، واللاتي تناولن القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي، أما دراسة (أبو عمار، 2024)، و(البكار، 2023)، و(الصمادي، 2023)، و(عبد ربة، 2023)، و(أبو حسان، 2022)، و(الحنيطي، 2022)، و(الشتوي، والحبيب، 2017) تناولت القيادة الأخلاقية في المرحلة الثانوية، بينما تناولت دراسة (نوفل، 2016)، و(العنزة، 2015)، القيادة الأخلاقية في مرحلة رياض الأطفال. بينما أغلب الدراسات التي تناولت متغير السلوك التنظيمي تناولته في مؤسسات التعليم، فمنها ما تناوله في مرحلة التعليم الجامعي، مثل دراسة كل من (ضبع، ومحمد، 2019)، و(عبد المليح، 2017)، و(مصطفي، 2017)، و(الهيّتي، 2014)، و(الطبولي وآخرون، 2014)، كما تناولت دراسة أبو سبيت (2024)، و(ريفاي، 2023)، و(Jiang; Liang& Wang, 2022)، و(Ahmed, 2021)، و(مطلق، 2020)، و(عبد النعيم، 2020)، و(عبد المنعم، 2020)، و(عطية، 2020)، و(الهربيشي، 2018)، سلوك الالتزام التنظيمي لدى المديرين، والمعلمين.

وكذلك تناولت بعض الدراسات الاستقرار الوظيفي الطوعي في مرحلة التعليم المدرسي، مثل كل من (الذهلي، 2024)، و(علي، 2024)، و(أبو ارميلة، 2023)، و(الشيخ، 2022)، و(دياك، 2022)، و(الناظر، 2021). بينما تناولت دراسة كل من (عباس، 2001)، و(الكيلاي، 1984) الاستقرار الوظيفي الطوعي في مرحلة التعليم الجامعي.

إنه كما يتضح من الدراسات السابقة أن هناك ثمة علاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، وكانت هذه العلاقة إيجابية مثل دراسة كل من (Al Habsi, 2021)، و(القهيوي، 2020)، و(الخرابشا، 2018)، و(درادكة، 2017)، إلا أن دراسة (Jiang; Liang & Wang, 2022) قد توصلت إلى أن العلاقة بين السلوك التنظيمي غير الأخلاقي يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، إلا أن الباحثين أوصوا بعدم التشجيع على ذلك، ويجب على المديرين السعي لدمج الأخلاقيات في القيم الأساسية للمنظمة.

أما الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، فهناك دراسة وحيدة قد تناولتها في مؤسسات التعليم العالي، وهي دراسة (Dinc, 2018)، وقد تناولت دراسة (Al Habsi, 2021)، و(الخرابشا، 2018)، و(درادكة، 2017)، المتغيرين في المدارس.

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول متغير أخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم، واتفقت مع بعض الدراسات في تناولها لدى المعلمين، مثل دراسة كل من (البكار، 2023)، و(الصمادي، 2023)، و(عبد ربة، 2023)، و(أبو حسان، 2022)، و(الكوري، 2022) بينما اختلفت مع البعض الآخر في أنهم تناولوا متغير القيادة الأخلاقية لدى فئات أخرى مثل دراسة (الحلواني، 2022)، و(صباح، 2020)، و(جبريل، 2019)، كما تشابهت مع كثير من الدراسات التي تناولت متغير المواطنة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم، مثل دراسة (أبو سبيت، 2024)، و(مطلق، 2020)، و(عطية، 2020)، واختلفت مع دراسة كل من (ضبع، ومحمد، 2019)، (عبد المليح، 2017)، (الطبولي، وآخرون، 2014)، في تناولها لدى التعليم العالي.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين المتغيرين: (القيادة الأخلاقية، والمواطنة التنظيمية)، فبعضها اتفق مع الدراسة الحالية في تناول المتغيرين في مؤسسات التعليم المدرسي، مثل دراسة (القيهي، 2020)، بينما اختلفت باقي الدراسات في تناولهما في مؤسسات التعليم العالي. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وفي تحديد منهجية الدراسة، وإعداد الدراسة الميدانية، وتفسير النتائج.

لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي بظلالها من خلال ثلاثة من المتغيرات، تُعدُّ من أبرز ممارسات العمل الإداري، ونتائجه، فهي تحاول بالإضافة إلى تحديد واقع أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي في المؤسسات التعليمية، ودراسة العلاقة بين أخلاقيات العمل (كمتغير مستقل)، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي (كمتغيرين تابعين) وهو ما لم تفعله أيّة دراسة في فلسطين في حدود معرفة الباحث.

## الفصل الثالث

### الطريقة، والإجراءات

1.3 منهج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة.

5.3 صدق أداة الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة.

8.3 إجراءات الدراسة.

9.3 المعالجة الإحصائية.

## الفصل الثالث

---

### الطريقة، والإجراءات:

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة، وإجراءاتها، والتي تُعدّ محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقيّ من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائيّ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

كما وقام الباحث بوصف المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك على وصف أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وتطويرها والإحصائيات المستخدمة في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

### منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفيّ الارتباطيّ للتعرف على درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس في فلسطين.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكوميّة في المحافظات الشمالية في فلسطين البالغ عددهم (38833) في العام الدراسي (2023 \_ 2024)، موزعين حسب المناطق : منطقة الجنوب (10804) معلماً ومعلمة، ممثلة بثلاث مديريات: مديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية بيت لحم، أما منطقة الوسط (10749) معلماً ومعلمة، ممثلة أيضاً بثلاث مديريات: القدس، ومديرية رام الله، ومديرية أريحا، أما منطقة الشمال (17280) معلماً ومعلمة، ممثلة بأربع مديريات: مديرية نابلس، ومديرية سلفيت، ومديرية قلقيلية، ومديرية جنين.

### عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغت (381) معلماً ومعلمة.  
جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	229	60.1
ذكر	152	39.9
المجموع	381	100.0

من خلال نتائج الجدول (1.3) تبين أنّ (60.1%) من العينة إناث، وكان (39.9%) من العينة ذكور.

### جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المجموع	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	302	79.3
ماجستير فأعلى	79	20.7
المجموع	381	100.0

من خلال نتائج الجدول (2.3) تبين أنّ (79.3%) من العينة مؤهلهم العلميّ بكالوريوس، وكان (20.7%) من العينة مؤهلهم العلميّ ماجستير فأعلى.

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من (5) سنوات	73	19.2
من (5 - 10) سنوات	92	24.1
أكثر من (10) سنوات	216	56.7
المجموع	381	100.0

"وفقًا لنتائج الجدول (3.3)، يُظهر أنّ (56.7%) من العينة لديهم سنوات خدمة تزيد عن (10) سنوات، في حين أنّ (24.1%) من العينة لديهم سنوات خدمة تتراوح بين (5 و 10) سنوات، وكانت نسبة (19.2%) لديهم سنوات خدمة أقل من (5) سنوات".

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة.

المنطقة	التكرار	النسبة المئوية
مديرية الخليل	48	12.5
مديرية جنوب الخليل	48	12.5
مديرية بيت لحم	37	9.7
مديرية سلفيت	43	11.2
مديرية نابلس	43	11.2
مديرية جنين	43	11.2
مديرية قلقيلية	43	11.2
مديرية رام الله	28	7.3
مديرية القدس	28	7.3
مديرية أريحا	20	5.2
المجموع	381	100.0

بناءً على نتائج الجدول (4.3) تبين أنّ (12.5%) من العينة يتبعون لكلٍ من مديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، وتبين أنّ (11.2%) من العينة يتبعون لكلٍ من مديرية سلفيت، ومديرية نابلس، ومديرية جنين، ومديرية قلقيلية، وتبين أنّ (9.7%) من العينة يتبعون لمديرية بيت لحم، وتبين أنّ (7.3%) من العينة يتبعون لكلٍ من مديرية رام الله، ومديرية القدس، وتبين أنّ (5.2%) من العينة يتبعون لمديرية أريحا.

## أداة الدراسة:

- طورت استبانته حول "درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي تألفت من قسمين رئيسيين:
- القسم الأول: المتغيرات التنظيمية للمستجيبين ويشمل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
- القسم الثاني: مجالات الدراسة، ويتكون من (69) فقرة موزعة على ثلاثة محاور:
- المحور الأول: أخلاقيات العمل، يتضمن (26) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات:
    - أخلاقيات المدير نحو المعلمين (11 فقرة).
    - أخلاقيات المدير نحو الطلبة (8 فقرات).
    - أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور (7 فقرات).
  - المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، يتضمن 19 فقرة مقسمة إلى مجالين:
    - مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية (8 فقرات).
    - الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي (11 فقرة).
  - المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي الطوعي، يتضمن (24) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات:
    - المعلم في فريق (10 فقرات).
    - المشاركة في صنع القرار (6 فقرات).
    - التحفيز الذاتي (4 فقرات).
    - بيئة العمل (4 فقرات).
- استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، وفقاً للجدول رقم (1.3).
- جدول (5.3): درجات مقياس (ليكرت) الخماسي.**

درجة الموافقة					الاستجابة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	الدرجة



## صدق أداة الدراسة:

جرى التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك عبر الخطوات الآتية:

الصدق الظاهري للأداة: بعد الانتهاء من تطوير، وصياغة فقرات الاستبانة، عرضت في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة، والاختصاص والبالغ عددهم (12) محكماً. هذا الإجراء تم لاستشارتهم بشأن مناسبة الفقرات لأغراض الدراسة، ووضوحها، وتم الاستجابة لآرائهم من خلال إضافة بعض الفقرات، أو حذفها، أو تعديلها. بناءً على ذلك، تم تقليص عدد الفقرات من (74) إلى (69) فقرة في النسخة النهائية من الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي: يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى تجانس كل فقرة داخل الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه. تم حساب معاملات الارتباط بين كل من المجالات الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبانة. يوضح الجدول (6.3) هذه العلاقات بشكل تفصيلي.

جدول (6.3) معاملات الارتباط بين كل من المجالات الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجالات	معامل الارتباط
1	أخلاقيات العمل	0.932
2	الالتزام التنظيمي	0.879
3	الاستقرار الوظيفي الطوعي	0.879

"يُظهر الجدول (6.3) أنّ قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأداة الاستبانة، والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة الثلاثة تراوحت بين أعلى قيمة وهي (0.932)، وأدنى قيمة وهي (0.879). تشير هذه القيم إلى وجود معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.01 بين الفقرات داخل كل مجال، وبين الدرجة الكلية للاستبانة. يُظهر ذلك الاتساق الداخلي القوي بين مجالات الاستبانة، ودرجتها الكلية؛ مما يدل على صدق الأداة، وقوة الارتباط الداخلي بين مكوناتها. هذه النتائج تعزز صلاحية الاستبانة للاستخدام، والتطبيق في دراسات البحث المختلفة".

## ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحث طريقتي معامل الارتباط (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية)، لمجالات الاستبانة ككل.

والجدول (7.3) يوضح ذلك.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	أخلاقيات العمل	26	0.962
2	الالتزام التنظيمي	19	0.950
3	الاستقرار الوظيفي الطوعي	24	0.850
	الأداة كلياً	69	0.976

"يُظهر الجدول (7.3) أن قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأقسام الأداة (الاستبانة) تتراوح بين (0.962) و (0.850) جميعاً، بينما يبلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للأداة ككل (0.976). يُشير ذلك إلى أنّ الأداة تتمتع بثبات عالٍ، مما يؤكد صلاحيتها، ويجعل الباحث واثقاً من نتائجها لأغراض الدراسة. واستخدمت طريقة أخرى لحساب الثبات، وهي طريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة فقرات الأداة (الاستبانة) إلى جزأين: الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، استناداً إلى معامل الارتباط المعدل  $= 2(1+r)/r$  حيث  $r$  هو معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، والأسئلة الزوجية، كما هو موضح في الجدول (8.3) كالاتي:"

جدول (8.3) معامل الارتباط المعدل  $= 2(1+r)/r$  حيث  $r$  هو معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، والأسئلة الزوجية.

الرقم	المجال	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
1	أخلاقيات العمل	0.905	0.932
2	الالتزام التنظيمي	0.845	0.879
3	الاستقرار الوظيفي	0.914	0.945

تُظهر النتائج المُوضحة في جدول (8.3) أنّ قيمة معامل الارتباط المعدل (سييرمان) مقبولة، ودالة إحصائياً. بذلك، يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة، مما يؤكد صحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة بثقة تامة."

### معاملات الارتباط لفقرات الأداة:

تم إيجاد معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات كل مجال، والدرجة الكلية له لجميع محاور الاستبانة كما يأتي:

### المحور الأول: أخلاقيات العمل:

أ\_ يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، والذي يتعلق بأخلاقيات المدير نحو المعلمين، والدرجة الكلية للمجال، أنّ معاملات الارتباط المعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها".

جدول (9.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الأول.

معامل ارتباط	الفقرة
0.688	يحقق مدير/ة المدرسة توازناً بين الإدارة الفعالة، والتعامل مع احتياجات المعلمين
0.804	يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في إعداد رؤية المدرسة، ورسالتها
0.821	يسعى مدير/ة المدرسة لبناء جسور من الثقة مع المعلمين
0.781	يُقرّب مدير/ة المدرسة وجهات النظر بين المعلمين
0.813	يتابع مدير/ة المدرسة أداء المعلمين جميعهم كونه مشرفاً مقيماً
0.780	يُكوّن مدير/ة المدرسة علاقات حسنة مع المعلمين جميعهم
0.755	يُشجع مدير/ة المدرسة المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيّاً
0.865	يحافظ مدير/ة المدرسة على أسرار المعلمين
0.729	يحرص مدير/ة المدرسة على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة
0.667	يشارك مدير/ة المدرسة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية
0.802	يؤمن بأنّ اهتمام الإدارة بعضو هيئة التدريس يزيد من جهدهم المبذول في تقديم الخدمة، ورفع مستواها

يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني، والذي يتعلق بأخلاقيات المدير نحو الطلبة والدرجة الكلية للمجال، أنّ معاملات الارتباط المُعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها.

جدول (10.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الثاني:

معامل ارتباط	الفقرة
0.742	يستمع مدير/ة المدرسة إلى شكاوى الطلبة، وتحدياتهم، ويحترم مشاعرهم
0.811	يحافظ مدير/ة المدرسة على الأسرار الخاصة بالطلبة
0.809	يعقد مدير/ة المدرسة لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية
0.743	يحرص مدير/ة المدرسة على أن يكون قدوة حسنة أمام الطلبة
0.865	يغرس مدير/ة المدرسة روح النظام، واحترام القوانين لدى الطلبة
0.649	يعامل مدير/ة المدرسة الطلبة بعدالة
0.736	يُنمّي مدير/ة المدرسة روح التعاون، والعمل الجماعي بين الطلبة
0.668	يحرص مدير/ة المدرسة على زرع روح المنافسة بين الطلاب

ج. يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث، والذي يتعلق بأخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور، والدرجة الكلية للمجال، أنّ معاملات الارتباط المعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها.

جدول (11.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الثالث:

معامل ارتباط	الفقرة
0.812	يُشارك مدير/ة المدرسة أولياء الأمور في حل المشكلات
0.779	يحرص مدير/ة المدرسة على عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة احتياجات الطلبة
0.763	يعمل مدير/ة المدرسة على متابعة التوصيات الناتجة عن عقد الاجتماعات مع أولياء الأمور
0.621	يُقدر مدير/ة المدرسة اهتمام دور أولياء الأمور بالعملية التعليمية
0.796	يتشاور مدير/ة المدرسة مع أولياء الأمور في أمور تهتمّ أبناءهم
0.805	يحافظ مدير/ة المدرسة على أخلاقيات المهنة أثناء تفاعله مع أولياء الأمور
0.718	يُحسن مدير/ة المدرسة استقبال أولياء الأمور

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

أ. يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، والذي يتعلق بمشكلات المعلم، والبيئة المدرسية، والدرجة الكلية للمجال، أنّ معاملات الارتباط المعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها.

جدول (12.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني، والدرجة الكلية للمجال الأول:

معامل ارتباط	الفقرة
0.739	أعدّ مشكلات المدرسة جزءاً من مشكلاتي الخاصة، ويجب التغلب عليها.
0.804	أقدر فريق العمل الذي أعمل معه، وأشعر بالانتماء إليه
0.852	أعمل ضمن مدونة السلوك الأخلاقية في مدرستي
0.887	أعتر بكوني أحد أفراد هذه المدرسة
0.886	أسعى لتوفير وسائل التعليم الحديثة للمعلم لتسهيل سبل استقاء المعلومة
0.794	أعمل بجد نحو تحقيق أهداف مدرستي ورسالتها
0.806	أسعى لمساعدة جهودي لأسهم في نجاح مدرستي
0.816	أحافظ على استمرار علاقتي الإيجابية مع زملائي في المدرسة

ب. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وبذلك يُعدّ المجال صادقاً لما وُضع لقياسه.

جدول (13.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الثاني:

معامل ارتباط	الفقرة
0.819	يؤدي عمر المعلم دوراً كبيراً في انضباطه بالعمل؛ (كلما زاد العمر زاد الانضباط)
0.796	يُعدّ الوضع الصحيّ للمعلم ذا دور في انضباطه
0.711	تساعد الدرجة العلمية للمعلم على الالتزام بأنظمة التعليم والانضباط
0.812	ت/يستغل بعض المعلمين/ات وضعه/ها الصحي للتهرب من الالتزام بالعمل
0.838	يؤدي الاستقرار الاجتماعيّ إلى انضباط المعلم/ة في عمله (عدم وجود مشكلات اجتماعية)
0.869	يبدع المعلم/ة بأدائه إذا عمل وفق فهمه لرسالته
0.813	يُعدّ الراتب الكافي الذي يتقاضاه المعلم محفزاً له على عمله وانضباطه
0.797	تساعد المكافآت المعلم/ة على الاهتمام بعمله وزيادة انضباطه
0.824	يسهم استقرار الوضع الاقتصادي للمعلم/ة بشكل كبير في التزامه بعمله، وزيادة انضباطه
0.790	يعدّ الوازع الديني هو العامل الأساسي في اتقان المعلم وانضباطه
0.719	تعزز برامج التوعية المستمرة للمعلم/ة بأهمية اتقان العمل والانضباط على التزامه بوظيفته

### المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي الطوعي:

أ. يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول، والذي يتعلق بالمعلم في فريق، والدرجة الكلية للمجال، أنّ معاملات الارتباط المعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها.

جدول (14.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الأول:

معامل ارتباط	الفقرة
0.788	يتم العمل في المدرسة ضمن فريق، حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة
0.604	يكون المدير/ة مع الجميع على مسافة واحدة مما يشعرني بالفخر، والانتماء للمدرسة
0.829	يحرص الجميع بدرجة عالية من الرضى على عملهم
0.786	تؤكد إدارة المدرسة على الاستماع لآراء المعلمين
0.816	توفر المدرسة للجميع جواً ملائماً للحوار، والنقاش
0.850	تتميز مدرستي بالتنسيق، والتعاون بين المعلمين جميعاً
0.792	يتميز أدائي بالفاعلية عند المشاركة في عملية صنع القرار
0.749	تكلف إدارة المدرسة كل معلم بمهام، وأنشطة تناسب مؤهلاته
0.751	يعامل مدير/ة المدرسة كل معلم بما يستحق.
0.789	يملك مدير/ة المدرسة رؤية واضحة لسياسة المدرسة

ب. يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني، والذي يتعلق بالمشاركة في صنع القرار،

والدرجة الكلية للمجال، أنّ معاملات الارتباط المعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq$

0.05) بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها.

جدول (15.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الثاني:

معامل ارتباط	الفقرة
0.752	يشارك المعلم/ة في حل بعض المشكلات داخل المدرسة في ضوء صلاحياتهم
0.737	يسعى المعلم/ة بدور إيجابي في تحسين العمل داخل المدرسة
0.810	يمارس المعلم/ة بعض الصلاحيات في المدرسة لتحقيق أهدافها
0.744	يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المدرسة
0.650	يُسمح للمعلم/ة داخل المدرسة بالمشاركة في عملية صنع القرارات
0.619	يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات

ج. يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث، والذي يتعلق بالتحفيز الذاتي، والدرجة الكلية للمجال، أن معاملات الارتباط المعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها.

جدول (16.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الثالث:

معامل ارتباط	الفقرة
0.673	تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل
0.713	يتناسب راتبه الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله
0.763	يعمل نظام الترقيات الوظيفية المعمول بها للإدارة التعليمية بشفافية وعدالة
0.796	تعد كفاءة الموظف هي المعيار الأهم في نظام الترقيات

د. يُظهر معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع، والذي يتعلق ببيئة العمل والدرجة الكلية للمجال، أن معاملات الارتباط المعروضة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بذلك، يُعدّ المجال صادقاً للأغراض التي وُضع لقياسها.



جدول (17.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الرابع:

معامل ارتباط	الفقرة
0.786	يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على إنجاز عمله بإتقان
0.833	تسح الإدارة المدرسية للمعلم/ة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل
0.843	توفر الإدارة المدرسية للمعلم/ة دورات تدريب، وتطوير لصقل مهارات العمل لدي
0.896	تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية

### الصدق البنائي:

يُعدّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة. يُظهر الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بذلك، يُعدّ جميع مجالات الاستبانة صادقة للأغراض التي وُضعت من أجل قياسها.

جدول (18.3): معامل ارتباط (بيرسون) لكل مجال مع الدرجة الكلية للمجالات ككل:

المحور	المجال	معامل ارتباط
أخلاقيات العمل	أخلاقيات المدير نحو المعلمين	**0.887
	تتمثل أخلاقيات المدير نحو الطلبة	**0.858
	أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	**0.906
	الدرجة الكلية للمحور الأول	**0.927
الالتزام التنظيمي	مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية	**0.892
	الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي	**0.851
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	**0.914
الاستقرار الوظيفي الطوعي	المعلم في فريق	**0.927
	المشاركة في صنع القرار	**0.872
	التحفيز الذاتي	**0.866
	بيئة العمل	**0.917
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	**0.901

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يُظهر الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بين الفقرات دالة إحصائياً، حيث تظهر ارتباطات بين جميع المجالات، وبالدرجة الكلية للاستبانة. هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، والاتساق الداخلي.

جدول (19.3): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة:

المحور	المجال	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
أخلاقيات العمل	أخلاقيات المدير نحو المعلمين	0.803	0.845
	تتمثل أخلاقيات المدير نحو الطلبة	0.812	0.862
	أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	0.845	0.901
	الدرجة الكلية للمحور الأول	0.905	0.932
الالتزام التنظيمي	مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية	0.789	0.816
	الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي	0.842	0.871
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	0.845	0.879
الاستقرار الوظيفي الطوعي	المعلم في فريق	0.856	0.887
	المشاركة في صنع القرار	0.905	0.932
	فقرات التحفيز الذاتي	0.789	0.816
	فقرات بيئة العمل	0.842	0.871
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	0.845	0.879
	الدرجة الكلية للمحاور	0.914	0.945

تُظهر النتائج الموضحة في جدول (19.3) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان) مقبولة، ودالة إحصائياً. بذلك، تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة، مما يضمن ثقة تامة في صحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

## طريقة (ألفا كرونباخ):

استخدمت طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (20.3): معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة:

المحور	المجال	معامل ألفا كرونباخ
أخلاقيات العمل	أخلاقيات المدير نحو المعلمين	**0.873
	تتمثل أخلاقيات المدير نحو الطلبة	**0.884
	أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	**0.893
	الدرجة الكلية للمحور الأول	**0.962
الالتزام التنظيمي	مشكلات المعلم والبيئة المدرسية	**0.940
	الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي	**0.922
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	**0.950
الاستقرار الوظيفي الطوعي	المعلم في فريق	**0.813
	المشاركة في صنع القرار	**0.907
	فقرات التحفيز الذاتي	**0.910
	فقرات بيئة العمل	**0.872
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	**0.850
الدرجة الكلية للمحاور		**0.976

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل (ألفا كرونباخ)

تُظهر النتائج الموضحة في جدول (20.3) أن قيم معامل (ألفا كرونباخ) كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك كانت قيمة معامل (ألفا) لجميع فقرات الاستبانة (0.976). هذا يشير إلى أن معامل الثبات ممتاز، وبالتالي يمكن عدّ الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية. بذلك، يمكننا أن نكون على ثقة تامة في صحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

### اختبار التوزيع الطبيعي:

يعدّ شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات العلمية، ولتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة استخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (21.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

المحور	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
أخلاقيات العمل	أخلاقيات المدير نحو المعلمين	.101	.936
	أخلاقيات المدير نحو الطلبة	.116	.909
	أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	.113	.955
	الدرجة الكلية للمحور الأول	.118	.956
الالتزام التنظيمي	مشكلات المعلم والبيئة المدرسية	.103	.948
	الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي	.072	.958
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	.096	.957
الاستقرار الوظيفي الطوعي	المعلم في فريق	.156	.964
	المشاركة في صنع القرار	.211	.879
	التحفيز الذاتي	.201	.867
	بيئة العمل	.212	.845
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	.096	.956
الدرجة الكلية للمحاور		0.076	0.958

أشارت النتائج إلى أنّ بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إنّ مستوى دلالة الاختبار أكبر من (0.05). بالتالي، يمكننا الاستنتاج بأنّ الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستطيع استخدام الاختبارات المعملية المناسبة.

## متغيرات الدراسة:

### المتغيرات التصنيفية:

- أولاً: الجنس: (1) ذكر، (2) أنثى.
- ثانياً: متغير المؤهل العلمي له مستويان: (1) بكالوريوس، (2) ماجستير فأعلى.
- ثالثاً: الخبرة لها ثلاث مستويات: (1) أقل من خمس سنوات، (2) من خمس سنوات إلى عشر سنوات، (3) أكثر من عشر سنوات.

### المتغير المستقل:

- درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين.

### المتغيرات التابعة:

- درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم.
- درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم.

## إجراءات الدراسة:

- لإجراء هذه الدراسة، قام الباحث بالخطوات الآتية:
- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، للاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة.
- إعداد مسودة أداة الدراسة، وتحكيمها ثم تعديلها وفق آراء المحكمين.
- التحقق من صدق أداة الدراسة، وثباتها.
- حصر مجتمع الدراسة.
- اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة.
- الحصول على موافقة وزارة التعليم لتوزيع الاستبانة في المدارس.
- توزيع الاستبانة (إلكترونياً)، وورقياً في العام الدراسي (2023-2024م).
- مراجعة الاستبانة للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بعد استلامها من أفراد عينة الدراسة.
- تخصيص أرقام متسلسلة للاستبانات؛ لتسهيل عملية تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

## المعالجة الإحصائية:

حللت البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences).

وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

\_النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والترتيب، وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما، وتقيد في وصف عينة الدراسة.

\_اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Spilt Half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

\_اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي.

\_معامل ارتباط (بيرسون) Pearson Correlation Coefficient. لقياس صدق الاستبانة الداخلية. ولقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

\_ اختبار فرضيات الفروق (Independent Sample T test)، (One way Anova).

## المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكرت) الخماسي عن طريق حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم قسّمته على أعلى قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (4 ÷ 5 = 0.80). بعد ذلك، أضيفت هذه القيمة إلى أدنى قيمة في المقياس (البداية المقياسية، وهي واحد)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وبالتالي، أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الشكل الآتي:

المدى (= 4 = 1-5) (أعلى قيمة - أقل قيمة)

طول المدى = (4 ÷ 5 = 0.80) (المدى / عدد الدرجات)

وأضيف العدد (0.80)، إلى أقل درجة في المقياس، وهي واحد صحيح (1) من أجل وضع الحد الأعلى.

جدول (22.3): المحك المعتمد في الدراسة.

الوزن	درجة التوافر (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معيار الدرجة)
1	منخفض جداً	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
2	منخفض	أكبر من 36% - 51.99%	من 1.81 - 2.60
3	متوسط	أكبر من 52% - 67.99%	من 2.61 - 3.40
4	مرتفع	أكبر من 68% - 83.99%	من 3.41 - 4.20
5	مرتفع جداً	أكبر من 84% - 100%	من 4.21 - 5

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ للإجابة على السؤال الأول، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة، التي تعبر عن درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والجدول (1.4) يوضح النتائج كما يأتي:

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، من وجهة نظر المعلمين.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	المستوى
1	4.09	0.74	1	81.80	مرتفعة
2	4.08	0.80	2	81.60	مرتفعة
3	4.07	0.82	3	81.40	مرتفعة
الدرجة الكلية	4.08	0.76	-	-	مرتفعة

من خلال النتائج في الجدول السابق (1.4)، تبين أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسط الحساب (4.08) والوزن النسبي (81.60%). تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.08- 4.09)، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة. أمّا في الترتيب فقد جاء مجال أخلاقيات المدير نحو الطلبة في المرتبة الأولى بقيمة (4.09)، وانحراف معياري (0.74)، تليه مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين بقيمة (4.08) وانحراف معياري (0.80) في المرتبة الثانية، وجاء مجال أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور بقيمة (4.08)، وانحراف معياري (0.76) في المرتبة الثالثة.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة.

### المجال الأول: أخلاقيات المدير نحو المعلمين:

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أخلاقيات المدير نحو

المعلمين:

مستوى الالتزام	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
					<b>المجال الأول: أخلاقيات المدير نحو المعلمين</b>	
مرتفعة	85.20	1	0.67	4.26	يشارك مدير/ة المدرسة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	10
مرتفعة	83.20	2	0.78	4.16	يتابع مدير/ة المدرسة أداء المعلمين جميعهم كونه مشرفاً مقيماً	5
مرتفعة	82.40	3	0.79	4.12	يحرص مدير/ة المدرسة على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة	9
مرتفعة	82.00	4	0.77	4.10	يؤمن بأن اهتمام الإدارة بعضو هيئة التدريس يزيد من جهده المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها	11
مرتفعة	81.80	5	0.81	4.09	يحقق مدير/ة المدرسة توازناً بين الإدارة الفعالة والتعامل مع احتياجات المعلمين	1
مرتفعة	81.60	6	0.80	4.08	يسعى مدير/ة المدرسة لبناء جسور من الثقة مع المعلمين	3
مرتفعة	81.60	7	0.80	4.08	يُكوّن مدير/ة المدرسة علاقات حسنة مع المعلمين جميعهم	6
مرتفعة	80.80	8	0.80	4.04	يُشجع مدير/ة المدرسة المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيّاً	7
مرتفعة	80.80	9	0.88	4.04	يحافظ مدير/ة المدرسة على أسرار المعلمين	8
مرتفعة	80.00	10	0.82	4.00	يُتّرب مدير/ة المدرسة وجهات النظر بين المعلمين	4
مرتفعة	78.40	11	0.92	3.92	يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في إعداد رؤية المدرسة، ورسالتها	2
مرتفعة	<b>81.60</b>	-	<b>0.80</b>	<b>4.08</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من الجدول (2.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل في مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (0.80). تراوحت المتوسطات بين (3.92-4.26). جاءت الفقرة رقم (10): "يشترك مدير/ة المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26). يليها الفقرة رقم (5): "يتابع مدير/ة المدرسة أداء المعلمين جميعهم كونه مشرفاً مقيماً" بمتوسط حسابي (4.16). بينما حصلت الفقرة: "يشرك مدير/ة المدرسة المعلمين في إعداد رؤية المدرسة، ورسالتها"، على أقل متوسط حسابي بلغ (3.92).

### المجال الثاني: أخلاقيات المدير نحو الطلبة:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال " أخلاقيات المدير نحو الطلبة "

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
4 يحرص مدير/ة المدرسة على أن يكون قدوة حسنة أمام الطلبة	4.20	0.73	1	84.00	مرتفعة
5 يغرس مدير/ة المدرسة روح النظام واحترام القوانين لدى الطلبة	4.17	0.73	2	83.40	مرتفعة
1 يستمع مدير/ة المدرسة إلى شكاوى الطلبة وتحدياتهم ويحترم مشاعرهم	4.16	0.72	3	83.20	مرتفعة
2 يحافظ مدير/ة المدرسة على الأسرار الخاصة بالطلبة	4.13	0.69	4	82.60	مرتفعة
8 يحرص مدير/ة المدرسة على زرع روح المنافسة بين الطلاب	4.11	0.69	5	82.20	مرتفعة
7 يُنمي مدير/ة المدرسة روح التعاون، والعمل الجماعي بين الطلبة	4.08	0.69	6	81.60	مرتفعة
6 يعامل مدير/ة المدرسة الطلبة بعدالة	4.05	0.78	7	81.00	مرتفعة

مستوى الالتزام	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	75.80	8	0.88	3.79	3 يعقد مدير/ة المدرسة لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية
مرتفعة	81.80		0.74	4.09	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل في مجال: "أخلاقيات المدير نحو الطلبة"، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري (0.74). تراوحت المتوسطات بين (3.79 - 4.20). جاءت الفقرة رقم (4): "يحرص مدير/ة المدرسة على أن يكون قدوة حسنة أمام الطلبة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.20). يليها الفقرة رقم (5): "يغرس مدير/ة المدرسة روح النظام، واحترام القوانين لدى الطلبة"، بمتوسط حسابي (4.17). بينما حصلت الفقرة: "يعقد مدير/ة المدرسة لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية"، على أقل متوسط حسابي بلغ (3.79).

### المجال الثالث: أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (4.4) يوضح ذلك.

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور.

مستوى الالتزام	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
					المجال الثالث: أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور
مرتفعة	85.00	1	0.61	4.25	يُحسن مدير/ة المدرسة استقبال أولياء الأمور
مرتفعة	83.80	2	0.63	4.19	يحافظ مدير/ة المدرسة على أخلاقيات المهنة أثناء تفاعله مع أولياء الأمور
مرتفعة	82.00	3	0.73	4.10	يُشارك مدير/ة المدرسة أولياء الأمور في حل المشكلات
مرتفعة	81.60	4	0.71	4.08	يتشاور مدير/ة المدرسة مع أولياء الأمور في أمور تهم أبناءهم
مرتفعة	80.60	5	0.75	4.03	يُقدر مدير/ة المدرسة اهتمام دور أولياء الأمور بالعملية التعليمية
مرتفعة	78.40	6	0.84	3.92	يحرص مدير/ة المدرسة على عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة احتياجات الطلبة
مرتفعة	78.20	7	0.82	3.91	يعمل مدير/ة المدرسة على متابعة التوصيات الناتجة عن عقد الاجتماعات مع أولياء الأمور
مرتفعة	<b>81.40</b>	-	<b>0.73</b>	<b>4.07</b>	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل في مجال: "أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور"، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري (0.73). تراوحت المتوسطات بين (3.91-4.25). جاءت الفقرة رقم (7): "يُحسن مدير/ة المدرسة استقبال أولياء الأمور"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.25). يليها الفقرة رقم (6): "يحافظ مدير/ة المدرسة على أخلاقيات المهنة أثناء تفاعله مع أولياء الأمور"، بمتوسط

حسابي (4.19). بينما حصلت الفقرة: "يعمل مدير/ة المدرسة على متابعة التوصيات الناتجة عن عقد الاجتماعات مع أولياء الأمور"، على أقل متوسط حسابي بلغ (3.91).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لفقرات المحور الثاني "الالتزام التنظيمي" كما في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، للمحور الثاني "الالتزام التنظيمي":

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	المستوى
1	4.32	0.64	1	86.4	مرتفعة
2	4.00	0.89	2	80	مرتفعة
3	4.16	0.76	-	83.2	مرتفعة

من خلال النتائج في الجدول السابق (5.4)، تبين أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.16)، ووزن نسبي قدره (83.2%). تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالين ما بين (4.00 - 4.32)، وجاءت بدرجة مرتفعة. فجاء مجال مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية في المرتبة الأولى، بقيمة (4.32)، وانحراف معياري (0.64). وجاء مجال الوضع الصحي والاجتماعي، والتعليمي في المرتبة الثانية بقيمة (4.00)، وانحراف معياري (0.89).

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة، والجدول (6.4) يوضح ذلك.

## المجال الأول: مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية:

حُسبت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال، والجدول (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
	<b>المجال الأول: مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية</b>					
8	أحافظ على استمرار علاقتي الإيجابية مع زملائي في المدرسة	4.43	0.63	1	88.6	مرتفعة
4	أعتر بكوني أحد أفراد هذه المدرسة	4.38	0.65	2	87.6	مرتفعة
6	أعمل بجد نحو تحقيق أهداف مدرستي ورسالتها	4.36	0.61	3	87.2	مرتفعة
7	أسعى لمضاعفة جهودي لأسهم في نجاح مدرستي	4.33	0.64	4	86.6	مرتفعة
3	أعمل ضمن مدونة السلوك الأخلاقية في مدرستي	4.29	0.63	5	85.8	مرتفعة
5	أسعى لتوفير وسائل التعليم الحديثة للمعلم لتسهيل سبل استقاء المعلومة	4.29	0.60	6	85.8	مرتفعة
2	أقدر فريق العمل الذي أعمل معه وأشعر بالانتماء إليه	4.25	0.66	7	85	مرتفعة
1	أعدّ مشكلات المدرسة جزءاً من مشكلاتي الخاصة ويجب التغلب عليها.	4.20	0.69	8	84	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.32	0.64	-	86.4	مرتفعة

يتضح من الجدول (6.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري (0.62). وتراوح المتوسطات بين (4.20 - 4.43). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8): "أحافظ على استمرار علاقتي الإيجابية مع زملائي في المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.43)، يليها الفقرة رقم (4): "أعتر بكوني أحد أفراد هذه المدرسة" بمتوسط حسابي (4.38). بينما حصلت الفقرة: "أعدّ مشكلات المدرسة جزءاً من مشكلاتي الخاصة ويجب التغلب عليها"، على أقل متوسط حسابي بلغ (4.20).



## المجال الثاني: الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي:

حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال، والجدول (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي:

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
	المجال الثاني: الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي					
10	يعد الوازع الديني العامل الأساسي في إتقان المعلم، وانضباطه	4.40	0.79	1	88	مرتفعة
9	يسهم استقرار الوضع الاقتصادي للمعلم/ة بشكل كبير في التزامه بعمله، وزيادة انضباطه	4.30	0.77	2	86	مرتفعة
6	يبدع المعلم/ة بأدائه إذا عمل وفق فهمه لرسالته	4.27	0.61	3	85.4	مرتفعة
8	تساعد المكافآت المعلم/ة على الاهتمام بعمله، وزيادة انضباطه	4.21	0.86	4	84.2	مرتفعة
6	يبدع المعلم/ة بأدائه إذا عمل وفق فهمه لرسالته	4.27	0.61	3	85.4	مرتفعة
5	يؤدي الاستقرار الاجتماعي إلى انضباط المعلم/ة في عمله (عدم وجود مشكلات اجتماعية)	4.15	0.71	5	83	مرتفعة
11	تعزز برامج التوعية المستمرة للمعلم/ة بأهمية إتقان العمل، والانضباط على التزامه بوظيفته	4.10	0.73	6	82	مرتفعة
7	يعدّ الراتب الكافي الذي يتقاضاه المعلم محفزاً له على عمله، وانضباطه	4.06	1.08	7	81.2	مرتفعة
2	يعدّ الوضع الصحي للمعلم ذا دور في انضباطه	3.96	0.89	8	79.2	مرتفعة
1	يعد عمر المعلم ذا دور كبير في انضباطه بالعمل (كلما زاد العمر زاد الانضباط)	3.71	1.10	9	74.2	مرتفعة
3	تساعد الدرجة العلمية للمعلم على الالتزام بأنظمة التعليم والانضباط	3.51	1.09	10	70.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.00	0.89	-	80	مرتفعة

يتضح من الجدول (7.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.89). تراوحت المتوسطات بين (3.32- 4.40). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10): "يعدّ الوازع

الديني العامل الأساسي في اتقان المعلم، وانضباطه"، بمتوسط حسابي (4.40)، يليها الفقرة رقم (9): "يسهم استقرار الوضع الاقتصادي للمعلم/ة بشكل كبير في التزامه بعمله، وزيادة انضباطه"، بمتوسط حسابي (4.30). بينما حصلت الفقرة: "ت/يستغل بعض المعلمين/ات وضعه/ا الصحي للتهرب من الالتزام بالعمل"، على أقل متوسط حسابي بلغ (3.32).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟**

للإجابة على السؤال الثاني قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات افراد عينة الدراسة، حول درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والجدول رقم (8.4) يوضح النتائج

**جدول (8.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات عينة الدراسة، للمحور الثالث " الاستقرار الوظيفي الطوعي "**

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	المستوى
1 المشاركة في صنع القرار	4.00	0.71	1	80	مرتفعة
2 المعلم في فريق	3.92	0.82	2	78.4	مرتفعة
3 بيئة العمل	3.81	0.87	3	76.2	مرتفعة
4 التحفيز الذاتي	3.34	1.15	4	66.8	مرتفعة
الدرجة الكلية	3.76	0.89	-	75.2	مرتفعة

من خلال النتائج في الجدول السابق (8.4) تبين أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.76)، ووزن نسبي قدره (75.2%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.34 \_ 4.00)، وجاءت جميعها في بدرجة مرتفعة، إذ جاء بالمرتبة الأولى مجال " المشاركة في صنع القرار " بقيمة (4.00)، وانحراف معياري (0.71)، وجاء في المرتبة الثانية مجال: " المعلم في فريق " بقيمة (3.92)، وانحراف معياري (0.82). وجاء في المرتبة

الثالثة مجال: " بيئة العمل " بقيمة (3.81): وانحراف معياري (0.87). وجاء في المرتبة الرابعة مجال: " التحفيز الذاتي " بقيمة (3.34) وانحراف معياري (1.15).

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة، والجدول (9.4) يوضح ذلك.

### المجال الأول: المعلم في فريق:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعلم في فريق

مستوى الالتزام	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
					<b>المجال الأول: المعلم في فريق</b>	
.	80	1	0.76	4.00	يتم العمل في المدرسة ضمن فريق حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة	1
مرتفعة	79.8	2	0.80	3.99	تتميز مدرستي بالتنسيق والتعاون بين المعلمين جميعاً	6
مرتفعة	79.4	3	0.81	3.97	يملك مدير/ة المدرسة رؤية واضحة لسياسة المدرسة	10
مرتفعة	79.2	4	0.78	3.96	يتميز أدائي بالفاعلية عند المشاركة في عملية صنع القرار	7
مرتفعة	78.8	5	0.83	3.94	يكون المدير/ة مع الجميع على مسافة واحدة مما يشعرني بالفخر، والانتماء للمدرسة	2
مرتفعة	78.6	6	0.86	3.93	تؤكد إدارة المدرسة على الاستماع لآراء المعلمين	4
مرتفعة	78	7	0.72	3.90	تكلف إدارة المدرسة كل معلم بمهام وأنشطة تناسب مؤهلاته	8
مرتفعة	77.6	8	0.87	3.88	توفر المدرسة للجميع جواً ملائماً للحوار والنقاش	5
مرتفعة	76	9	0.92	3.80	يعامل مدير/ة المدرسة كل معلم بما يستحق.	9
مرتفعة	75.8	10	0.84	3.79	يحرص الجميع بدرجة عالية من الرضى لعملهم	3
مرتفعة	78.4	-	0.82	3.92	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (9.4) أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.82)، وتراوحت المتوسطات بين (3.79 \_ 4.00)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1): " يتم العمل في المدرسة ضمن فريق حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة، " بمتوسط حسابي (4.00)، ويليهما الفقرة رقم (6): " تتميز مدرستي بالتنسيق والتعاون بين المعلمين جميعاً، " بمتوسط حسابي (3.99)، بينما حصلت الفقرة: " يحرص الجميع بدرجة عالية من الرضى لعملهم، " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.79).

### المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول (10.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمجال المشاركة في صنع القرار

مستوى الالتزام	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
					المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار
مرتفعة	82.4	1	0.62	4.12	4 يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المدرسة
مرتفعة	81.4	2	0.57	4.07	2 يسعى المعلم/ة بدور إيجابي إلى تحسين العمل داخل المدرسة
مرتفعة	81	3	0.72	4.05	1 يشارك المعلم/ة في حل بعض المشكلات داخل المدرسة في ضوء صلاحياتهم
مرتفعة	80.6	4	0.64	4.03	3 يمارس المعلم/ة بعض الصلاحيات في المدرسة لتحقيق أهدافها
مرتفعة	77.6	5	0.83	3.88	5 يُسمح للمعلم/ة داخل المدرسة بالمشاركة في عملية صنع القرارات
مرتفعة	76.8	6	0.86	3.84	6 يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات
مرتفعة	80	-	0.71	4.00	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (10.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري (0.71)، وتراوحت المتوسطات بين (3.84 \_ 4.12)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4): "يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصراً فاعلاً ومؤثراً داخل المدرسة،" بمتوسط حسابي (4.12)، ويليهما الفقرة رقم (2): "يسعى المعلم/ة بدور إيجابي إلى تحسين العمل داخل المدرسة،" بمتوسط حسابي (4.07)، بينما حصلت الفقرة: "يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات،" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.84).

### المجال الثالث: التحفيز الذاتي:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمجال التحفيز الذاتي:

الرقم	المجال الثالث: التحفيز الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الالتزام
1	تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل	3.85	0.92	1	77	مرتفعة
4	تعد كفاءة الموظف هي المعيار الأهم في نظام الترقيات	3.37	1.24	2	67.4	مرتفعة
3	يعمل نظام الترقيات الوظيفية المعمول به للإدارة التعليمية بشفافية، وعدالة	3.22	1.19	3	64.4	مرتفعة
2	يتناسب راتبني الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله	2.92	1.25	4	58.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.34	1.15	-	66.8	مرتفعة

يتضح من الجدول (11.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وانحراف معياري (1.15)، وتراوحت المتوسطات بين (2.92 \_ 3.85)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1): "تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل،" بمتوسط حسابي (3.85)، ويليهما الفقرة رقم (4): "تعد كفاءة الموظف هي المعيار الأهم في نظام الترقيات،" بمتوسط حسابي (3.37)، بينما حصلت الفقرة، "يتناسب راتبني الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله،" على أقل متوسط حسابي بلغ (2.92).

## المجال الرابع: بيئة العمل:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، عن فقرات هذا المجال، والجدول (12.4) يوضح ذلك.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال بيئة العمل:

مستوى الالتزام	الوزن النسبي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
					المجال الرابع: بيئة العمل
مرتفعة	78.8	1	0.85	3.94	4 تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية
مرتفعة	76.6	2	0.83	3.83	2 تفسح الإدارة المدرسية للمعلم/ة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل
مرتفعة	74.8	3	0.91	3.74	3 توفر الإدارة المدرسية للمعلم/ة دورات تدريب وتطوير لصقل مهارات العمل لدي
مرتفعة	74.4	4	0.90	3.72	1 يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على انجاز عمله بإتقان
مرتفعة	76.2	-	0.87	3.81	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (12.4) أنّ درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.87)، وتراوحت المتوسطات بين (3.72 \_ 3.94)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4): "تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية، بمتوسط حسابي (3.94)، ويليهما الفقرة رقم (2): "تفسح الإدارة المدرسية للمعلم/ة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل، بمتوسط حسابي (3.83)، بينما حصلت الفقرة: "يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على انجاز عمله بإتقان،" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.72).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس والسادس والسابع والثامن:

للإجابة عن الأسئلة السابقة سيتم فحص الفرضيات الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذه الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) الإحصائي، واستخدام تحليل التباين الأحادي.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) (Independent Sample T Test) لدلالة الفروق بين فئات الجنس، والجدول (13.4) يوضح ذلك.

جدول (13.4): معامل (Independent Sample T Test) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	ذكر	152	4.07	0.812	.241	.787	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	4.09	0.638			
الالتزام التنظيمي	ذكر	152	4.18	0.786	1.114	.333	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	4.14	0.756			
الاستقرار الوظيفي الطوعي	ذكر	152	3.75	0.854	2.215	.116	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	3.77	0.812			

يتبين من الجدول (13.4) أن قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل؛ تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين سنوات الخبرة، والجدول (14.4) يوضح ذلك.

جدول (14.4) معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (سنوات الخدمة):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	بين المجموعات	.314	2	.105	.308	.819	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26.431	378	.339			
	المجموع	26.744	380				
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	.108	2	.036	.066	.978	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	42.751	378	.548			
	المجموع	42.859	380				
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	.255	2	.085	.288	.834	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	23.048	378	.295			
	المجموع	23.303	380				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (14.4) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل؛ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).



النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين مستويات المؤهل العلمي، والجدول (15.4) يوضح ذلك.

جدول (15.4) معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (المؤهل العلمي):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	بين المجموعات	2.075	2	.692	1.932	.131	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27.926	378	.358			
	المجموع	30.002	380				
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.340	2	.447	1.870	.141	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18.626	378	.239			
	المجموع	19.966	380				
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	1.574	2	.525	1.625	.190	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	25.171	378	.323			
	المجموع	26.744	380				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق (15.4) أنّ قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

ولإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار(ت) الإحصائي، واستخدام تحليل التباين الأحادي.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار(ت) (Independent Sample T Test) لدلالة الفروق بين فئات الجنس والجدول (16.4) يوضح ذلك.

جدول(16.4): معامل (Independent Sample T Test) لإيجاد فروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس:

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	نكر	152	4.07	0.812	.241	.787	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	4.09	0.638			
الالتزام التنظيمي	نكر	152	4.18	0.786	1.114	.333	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	4.14	0.756			
الاستقرار الوظيفي الطوعي	نكر	152	3.75	0.854	2.215	.116	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	3.77	0.812			

يتبين من الجدول (16.4) أنّ قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي؛ تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين مستويات سنوات الخبرة، والجدول (17.4) يوضح ذلك.

جدول (17.4) معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (سنوات الخدمة):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	بين المجموعات	.314	2	.105	.308	.819	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26.431	378	.339			
	المجموع	26.744	380				
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	.108	2	.036	.066	.978	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	42.751	378	.548			
	المجموع	42.859	380				
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	.255	2	.085	.288	.834	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	23.048	378	.295			
	المجموع	23.303	380				

يتبين من الجدول (17.4) أنّ قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي؛ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين مستويات المؤهل العلمي، والجدول (18.4) يوضح ذلك.

جدول (18.4) معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (المؤهل العلمي):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	بين المجموعات	2.075	2	.692	1.932	.131	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27.926	378	.358			
	المجموع	30.002	380				
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.340	2	.447	1.870	.141	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18.626	378	.239			
	المجموع	19.966	380				
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	1.574	2	.525	1.625	.190	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	25.171	378	.323			
	المجموع	26.744	380				

يتبين من الجدول (18.4) أنّ قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالالتزام التنظيمي؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار(ت) الإحصائي، واستخدام تحليل التباين الأحادي.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار(ت) لدلالة الفروق بين فئات الجنس والجدول (19.4) يوضح ذلك.

جدول(19.4): معام (Independent Sample T Test) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير الجنس:

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	ذكر	152	4.07	0.812	.241	.787	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	4.09	0.638			
الالتزام التنظيمي	ذكر	152	4.18	0.786	1.114	.333	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	4.14	0.756			
الاستقرار الوظيفي الطوعي	ذكر	152	3.75	0.854	2.215	.116	غير دالة إحصائياً
	أنثى	229	3.77	0.812			

يتبين من الجدول (19.4) أنّ قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي، تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين مستويات الخبرة، والجدول (20.4) يوضح ذلك.

جدول (20.4) معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (سنوات الخبرة):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	بين المجموعات	.314	2	.105	.308	.819	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26.431	378	.339			
	المجموع	26.744	380				
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	.108	2	.036	.066	.978	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	42.751	378	.548			
	المجموع	42.859	380				
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	.255	2	.085	.288	.834	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	23.048	378	.295			
	المجموع	23.303	380				

يتبين من الجدول (20.4) أنّ قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي؛ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين مستويات المؤهل العلمي، والجدول (21.443) يوضح ذلك.

جدول (21.4) معامل (One Way ANOVA) لإيجاد فروق في استجابات العينة؛ تعزى لمتغير (المؤهل العلمي):

المجالات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أخلاقيات العمل	بين المجموعات	2.075	2	.692	1.932	.131	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27.926	378	.358			
	المجموع	30.002	380				
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.340	2	.447	1.870	.141	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18.626	378	.239			
	المجموع	19.966	380				
الاستقرار الوظيفي الطوعي	بين المجموعات	1.574	2	.525	1.625	.190	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	25.171	378	.323			
	المجموع	26.744	380				

يتبين من الجدول (21.4) أنّ قيمة (ت) المحسوبة أظهرت أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالاستقرار الوظيفي الطوعي؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل،

والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم:

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط (بيرسون)، والدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (22.4).

جدول (22.4): معامل ارتباط (بيرسون) والدلالة الإحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

المحور	المجال	معامل ارتباط
أخلاقيات العمل	أخلاقيات المدير نحو المعلمين	**0.887
	تتمثل أخلاقيات المدير نحو الطلبة	**0.858
	أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	**0.906
	الدرجة الكلية للمحور الأول	**0.927
الالتزام التنظيمي	مشكلات المعلم والبيئة المدرسية	**0.892
	الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي	**0.851
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	**0.914

وجداول (23.4): معامل الارتباط بين أخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي:

أخلاقيات العمل		معامل الارتباط	الالتزام التنظيمي
القيمة الاحتمالية	Sig.		
	0.000	0.765	

يتبين من الجدول (22.4) و (23.4) أنّ قيمة معامل ارتباط (بيرسون) للدرجة الكلية لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية بأخلاقيات العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي (0.765) ومستوى الدلالة (0.000) أي أنّها دالة إحصائياً، أي أنّه توجد علاقة طردية (موجبة) قوية في جميع المجالات بين درجة أخلاقيات العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي، من وجهة نظر معلمهم، فكلما زاد تمسك مديري المدارس الحكومية في فلسطين



وتطبيقهم لأخلاقيات العمل، زاد الالتزام التنظيمي لمعلمي تلك المدارس، والعكس صحيح، وكذلك مع باقي المجالات الأخرى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وللإجابة عن هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط (بيرسون)، والدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (24.4).

جدول (24.4): معامل ارتباط (بيرسون) والدلالة الإحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي من وجهة نظر المعلمين.

المحور	المجال	معامل ارتباط
أخلاقيات العمل	أخلاقيات المدير نحو المعلمين	**0.887
	تتمثل أخلاقيات المدير نحو الطلبة	**0.858
	أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	**0.906
	الدرجة الكلية للمحور الأول	**0.927
الاستقرار الوظيفي الطوعي	المعلم في فريق	**0.927
	المشاركة في صنع القرار	**0.872
	التحفيز الذاتي	**0.866
	بيئة العمل	**0.917
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	**0.901

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول (25.4): معامل الارتباط بين أخلاقيات العمل، والاستقرار الوظيفي الطوعي:

أخلاقيات العمل		معامل الارتباط	الاستقرار الوظيفي الطوعي
القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط		
0.000	0.721		

يتبين من الجدول (24.4)، و (25.4) أنّ قيمة معامل ارتباط (بيرسون) للدرجة الكلية لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية بأخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي (0.721)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنّها دالة إحصائياً، أي أنّه توجد علاقة طردية (موجبة) قوية في جميع المجالات بين درجة أخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي، الطوعي، من وجهة نظر معلميهم، فكلما زاد تمسك مديري المدارس الحكومية في فلسطين وتطبيقهم لأخلاقيات العمل زاد الأمان، والاستقرار الوظيفي الطوعي لمعلمي تلك المدارس، والعكس صحيح، وكذلك مع باقي المجالات الأخرى.

## الفصل الخامس

### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة

### 2.5 التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة، والتوصيات:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

بناءً على النتائج الواردة في الجدول (1.4)، يتضح أنّ درجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي يبلغ (4.08)، ووزن نسبي قدره (81.60%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى التفاعل الإيجابي مع المعلمين: إذ يُعدّ التفاعل الإيجابي بين المديرين، والمعلمين عاملاً حاسماً في تعزيز التزامهم بأخلاقيات العمل. فعندما يتبنى المديرين نهجاً محترماً، ومشجعاً، فإنّهم يساهمون في خلق بيئة عمل تُحفّز المعلمين على الالتزام بالقيم الأخلاقية. وتتطلب هذه العلاقة وجود تواصل فعال يعزز من الثقة، والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام في المؤسسة التعليمية.

إنّ القيادة بالمثالية والدعم: لتحقيق مستويات عالية من الالتزام بأخلاقيات العمل، يجب أن يكون المديرين قدوة حسنة للمعلمين من حيث السلوكيات الأخلاقية، والمهنية. يُسهم توفير الدعم المستمر، والتحفيز للمعلمين في تعزيز هذا الالتزام. من خلال تقدير جهودهم وتقديم المساعدة عند الحاجة، ويمكن للمديرين أن يخلقوا بيئة تشجع على التمسك بالمعايير الأخلاقية، مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية بأكملها.

بهذه الطريقة، تم تفسير ارتفاع درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل كما توضحه النتائج المعروضة في الجدول، مما يعكس إدارة فعّالة وملتزمة بالمعايير الأخلاقية، والمهنية في بيئة التعليم في فلسطين.

إنّ الرقابة الذاتية النابعة من الدين، والخوف من رب العالمين، التي يتصف بها أغلب المديرين، والمعلمين على حد سواء، تعكس مجتمعاً مسلماً، محافظاً، يعتز بدينه، ويحافظ عليه مهما تعرض لمحاولات حرقه، وتضليله، وتجهيله من قبل أعداء هذه الأمة.

فقد يعزى ذلك إلى أنّ المديرين يتمتعون بدرجة عالية من أخلاقيات المهنة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات المختلفة مثل دراسة أبو عمار (2024)، ودراسة الضمادي (2023)، ودراسة أبو حسان (2022)، ودراسة الحنيطي (2022)، والحلواني (2022)، بينما اختلفت مع دراسة كل من الكوري (2022)، ودراسة (Tahamitugn, 2021)، ودراسة الروسان (2018).

إنّ المدير يلعب دوراً مهماً في تحقيق التوازن بين الإدارة الفعّالة، وتلبية احتياجات المعلمين، حيث يشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية، ويشركهم في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، ويعمل على تعزيز التزامهم بأخلاقيات العمل. ينبع ذلك من طبيعة شخصيتهم، وشروط اختيارهم كمديرين من وزارة التربية والتعليم.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: أخلاقيات العمل:

يتضح من نتائج المحور الأول، أخلاقيات العمل، أنّ المجال الأول منه، والذي يتعلق بمشاركة المدير/ة المدرسة للمعلمين في مناسباتهم الاجتماعية، حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.26)، ووزن نسبي قدره (85.2%)، بينما حصلت الفقرة: "تعتمد الوزارة في نفقاتها على مصادرها الخاصة"، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.92)، ووزن نسبي قدره (78.4%)، ويرجع الباحث ذلك إلى قرب المديرين من معلميه، والعلاقات القوية التي تجمعهم، إذ إنّ المدير المدرسي بالأصل هو معلم قد أقام صداقات جيدة مع زملائه المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، تأتي فقرة: "تعتمد الوزارة في نفقاتها على مصادرها الخاصة"، في المرتبة الأخيرة بسبب عدم وجود ترتيب أولويات واضح في وزارة التربية والتعليم،

مما ينعكس في قلة الميزانية المخصصة لها، وفي عدم حل المشاكل الإدارية، والتنظيمية بشكل جذريّ لتحسين الوضع التعليمي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: أخلاقيات المدير نحو الطلبة:

أما بالنسبة للمجال الثاني، أخلاقيات المدير نحو الطلبة، فقد حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، ووزن نسبي قدره (81.80%)، بينما حصل المجال الثالث: أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.08)، ووزن نسبي قدره (81.40%)، ويرجع الباحث ذلك إلى قرب المدير من الطلاب، وتفاعله المباشر معهم، حيث يستمع لشكاويهم، ويحترم مشاعرهم، ويحافظ على خصوصياتهم. ويشجعهم على التعاون؛ ويعاملهم بعدالة، مما يجعل أخلاقيات المدير نحو الطلبة تحتل المرتبة الأولى. أما انخفاض أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور في المرتبة الأخيرة؛ فربما يعزى إلى بُعد أولياء الأمور عن التواصل المباشر مع المدرسة، حيث يمكن أن يفهم الباحث أنهم قد يراوغون حضور اللقاءات، والاجتماعات التي تنظمها إدارة المدرسة، بناءً على اعتقادهم السائد بأن المدرسة تسعى فقط لجمع التبرعات المالية دون تحقيق التواصل.

يتضح من نتائج المجال الثاني، أخلاقيات المدير نحو الطلبة، أنّ الفقرة: "يحرص مدير/ة المدرسة على أن يكون قدوة حسنة أمام الطلبة"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.20)، ووزن نسبي قدره (84%)، بينما حصلت الفقرة: "يعقد مدير/ة المدرسة لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.79)، ووزن نسبي قدره (75.8%). يرجع الباحث ذلك إلى أنّ المدير يُعدّ قدوة لكل من المعلمين، والطلبة، حيث يعكف على تقديم النموذج الحسن أمام الطلبة، ويسهم في بناء شخصياتهم بإيجابية. بالمقابل، تأتي فقرة: "يعقد مدير/ة المدرسة لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية"، في المرتبة الأخيرة بسبب الانشغال الطبيعيّ للمدير بالأمر ذات الأولوية، مما يدفعه إلى تفويض بعض الوظائف للمعلمين ذوي الخبرة في مجال اللقاءات مع اللجان الطلابية، الذين يعدّون حلقة الوصل بين الطلاب، والإدارة المدرسية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور:

في المجال الثالث، أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور، تظهر النتائج الآتية: الفقرة: "يُحسن مدير/ة المدرسة استقبال أولياء الأمور"، على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.25)، ووزن نسبي قدره (85%)، بينما حصلت الفقرة: "يعمل مدير/ة المدرسة على متابعة التوصيات الناتجة عن عقد الاجتماعات مع أولياء الأمور"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.91)، ووزن نسبي قدره (78.2%). يعزو الباحث هذا الأمر إلى استعداد المدير للاجتماعات بنفسه، حيث يقوم بإعداد الدعوات

وتحديد المواعيد، وبالتالي يقوم بالاستقبال الشخصي لأولياء الأمور، ويعكف على متابعة النتائج المستفادة من هذه الاجتماعات بدقة. أما فقرة: "يعمل مدير/ة المدرسة على متابعة التوصيات الناتجة عن عقد الاجتماعات مع أولياء الأمور"، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، بسبب الأولويات التي تحددها إدارة المدرسة، حيث يتم تركيز جهود المدير على الأمور الأكثر أهمية في تطوير العملية التعليمية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟ من خلال النتائج في الجدول (5.4) تبين أنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.16) ووزن نسبي قدره (83.2%)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى القيادة الفعالة والتفاعل الإيجابي: إذ يُعدّ المديرين الذين يتمتعون بمهارات قيادة قوية قادرين على إدارة العمليات التنظيمية بفعالية، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وعندما يقدم المديرين دعماً فعالاً ويشجعون المعلمين، يتعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمدرسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تعكس الالتزام المشترك نحو الأهداف التعليمية.

**التواصل الفعال ودعم الإدارة التعليمية:** يسهم استخدام المديرين لأساليب التواصل المفتوحة، والشفافة في بناء بيئة تنظيمية تشجع على الالتزام والتفاعل الإيجابي. كما أنّ توفير الإدارة التعليمية للموارد اللازمة، والدعم الإداري يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرين، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على التزام المعلمين. ويُعدّ وجود ثقافة مؤسسية تشجع على الالتزام بالقيم، والأخلاقيات المهنية بين جميع أفراد المدرسة عاملاً أساسياً في تحقيق بيئة تعليمية ناجحة، ومستدامة.

إنّ هذه العوامل تسهم بشكل كبير في إيجاد بيئة تنظيمية تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وهو ما يعكس النتائج الإيجابية المسجلة في الدراسة. "كما ويُظهر المعلم دائماً حرصاً على جعل مشكلات المدرسة جزءاً من مسؤولياته الشخصية، ويقدر فريق العمل، ويشعر بالانتماء للمدرسة، ويتبنى مدونة السلوك الأخلاقي. ويفتخر بكونه جزءاً من المجتمع المدرسي، بينما تسعى المدرسة لتوفير الوسائل الحديثة لسير العملية التعليمية، وتحرص على التزام المعلمين التنظيمي."

ويتضح أيضاً من نتائج المحور الثاني للالتزام التنظيمي، أنّ المجال الأول المتمثل في 'مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية'، حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.32)، ووزن نسبي قدره (86.4%)،

وأنّ المجال الثاني المتمثل في 'الوضع الصحيّ، والاجتماعيّ، والتعليميّ' حصل على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابيّ قدره (4.00)، ووزن نسبيّ قدره (80.0%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المعلم على التفاني في العمل، وهو كما عهدناه صاحب رسالة، مع تأكيد أنّ الالتزام التنظيميّ يؤثر إيجاباً على نمو المعلم وأدائه، وهذا ما أثبتته دراسات سابقة مثل دراسة سيرفاني وأتماجا (2023).

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية:

ويتضح أيضاً من نتائج المجال الأول المتمثل في 'مشكلات المعلم، والبيئة المدرسية'، أنّ الفقرة التي تصفها بـ: 'أحافظ على استمرار علاقتي الإيجابية مع زملائي في المدرسة'، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابيّ قدره (4.43)، ووزن نسبيّ قدره (88.6%)، بينما حصلت الفقرة: 'أعدّ مشكلات المدرسة جزءاً من مشكلاتي الخاصة ويجب التغلب عليها'، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابيّ قدره (4.20)، ووزن نسبيّ قدره (84%)، ويعزو الباحث هذا التفاوت إلى الشخصية، والمبادرة الفردية لكل معلم في حل المشكلات.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: الوضع الصحيّ، والاجتماعيّ، والتعليميّ:

وكذلك يتضح من نتائج المجال الثاني المتمثل في: 'الوضع الصحيّ، والاجتماعيّ، والتعليميّ' أنّ الفقرة التي تصفها بـ: 'يعدّ الوازع الدينيّ العامل الأساسيّ في إتقان المعلم، وانضباطه'، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابيّ قدره (4.40)، ووزن نسبيّ قدره (88%)، بينما حصلت الفقرة: 'يستغل بعض المعلمين وضعهم الصحيّ للتهرب من الالتزام بالعمل'، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابيّ قدره (3.32)، ووزن نسبيّ قدره (66.4%)، ويعزو الباحث وجود فقرة 'يعدّ الوازع الدينيّ العامل الأساسيّ في إتقان المعلم، وانضباطه'، إلى أساسيات المجتمع المؤمن، والمتدين، بينما تعكس الفقرة الأخيرة صورة غير مألوفة لشخصية المعلم العامل في المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة كدراسة أبو سبيت (2024)، ودراسة مطلق (2017)، ودراسة عطية (2020)، ودراسة الغرابي (2019)، بينما اختلفت مع دراسة لوان (2020)، ودراسة الهيّتي (2014).



### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟ تبين من خلال النتائج في الجدول (8.4) أنّ درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.76)، ووزن نسبي قدره (75.2%)، ويعزو الباحث ذلك أنّ العمل يتحقق ضمن فريق فعّال عندما يتم توزيع الأدوار بكفاءة بين المعلمين، مما يعزز من تفاعلهم مع الإدارة بشكل متوازن، ويؤدي إلى زيادة الرضا، والاستقرار في بيئة العمل. كما تسعى إدارة المدرسة إلى الاستماع لآراء المعلمين، مما يوفر لهم بيئة مناسبة للحوار، والنقاش، ويشجع على مشاركتهم الفعّالة في اتخاذ القرارات، مما يشعرهم بأهمية دورهم.

علاوة على ذلك، تعزز إدارة المدرسة تقدير جهود المعلمين، وتشجعهم على العمل بروح الفريق، مما يساهم في تحفيزهم وإلهامهم نحو الإبداع، والتميز في أدائهم التعليمي. وفي ظل التحديات التعليمية، تُظهر القدرة على التعاون الفعّال روح الفريق، مما يُحسن من الأداء العام للمدرسة، ويسهم في تحقيق أهدافها. ورغم أنّ التحفيز الذاتي قد يكون في المرتبة الأخيرة، إلا أنّ التحفيز الخارجي مثل التقدير، والمكافآت يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء، والرضا الوظيفي للمعلمين.

تلك العوامل تساهم في فهم أسباب الاستقرار الوظيفي الطوعي العالي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين، وتعزز من تحقيق أداء تعليمي متميز، وفعّال داخل المؤسسات التعليمية. يتضح من نتائج المحور الثالث، المتمثل في "الاستقرار الوظيفي الطوعي"، أنّ المجال الثاني، أي: "المشاركة في صنع القرار"، حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.00)، ووزن نسبي قدره (80.00%)، في حين حصل المجال الثالث، "التحفيز الذاتي"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.34)، ووزن نسبي قدره (66.8%).

يعزو الباحث وجود المجال: "المشاركة في صنع القرار"، في المرتبة الأولى إلى اهتمام المديرين بمشاركة المعلمين في صنع القرارات بشكل فعّال. أما فقرة "التحفيز الذاتي"، فوجودها بالمرتبة الأخيرة يعكس طبيعة الأمور، حيث إنّ التحفيز الخارجي يُعدّ أكثر تأثيراً، وأهمية من التحفيز الذاتي. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية دور الإدارة في تعزيز مشاركة المعلمين في صنع القرارات كأحد عوامل الاستقرار الوظيفي الطوعي لديهم، وتوضح أنّ التحفيز الخارجي يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الأداء، والرضا الوظيفي، بينما يظل التحفيز الذاتي مكماً، وله أهميته الخاصة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: المعلم في فريق:

يتضح من نتائج المجال الأول، المتمثل في: "المعلم في فريق"، أنّ الفقرة التي تصف: "العمل في المدرسة ضمن فريق، حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.00)، ووزن نسبي قدره (80%)، بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يحرص الجميع بدرجة عالية على الرضى عن عملهم"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.79)، ووزن نسبي قدره (75.8%). يعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها:

أنّ المعلمين يشعرون بشكل إيجابي تجاه فعالية توزيع الأدوار داخل المدرسة، مما يعزز شعورهم بالاستقرار، والرضا الوظيفي. فالتعاون بين المعلمين، والتنسيق الجيد بين الزملاء، يقللان من التوتر، ويعززان الروح الجماعية؛ مما يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي. كما يلعب التنسيق والتعاون بين المعلمين دوراً مهماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تقليل التوتر، وتعزيز الروح الجماعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن رؤية المدير لسياسة المدرسة واضحة، وتساهم في زيادة الأمان والانسجام بين الموظفين، في حين أنّ المشاركة في صنع القرار تُعزز من فعالية الأداء، ورضا المعلمين.

علاوة على ذلك، فإنّ التعامل العادل، من قبل المدير مع جميع المعلمين، يعزز شعور الفخر، والانتماء، ويؤدي إلى تحسين الاستقرار الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالمساواة، والعدالة. كما أنّ الاستماع لآراء المعلمين، وتوظيفهم في مهام تتناسب مع مؤهلاتهم، يعزز من رضاهم، واستقرارهم الوظيفي. في هذا السياق، يُعدّ جو الحوار، والنقاش الفعّال بين المعلمين والإدارة مهماً لحل المشكلات، وتعزيز الاستقرار. بالرغم من ذلك، يشير رضا المعلمين العام عن عملهم إلى أنّ بيئة العمل تساهم في استقرارهم، حتى وإن كانت هذه الفقرة قد حصلت على أقل درجة مقارنة بالفقرات الأخرى.

إنّ العمل في إطار فريق، يُعتبر عنصراً مهماً في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى المعلمين. فالمجالات التي تم تحليلها تعكس أنّ التعاون، وتوزيع الأدوار بكفاءة، والتعامل العادل من قبل الإدارة، كلها عوامل تساهم في تعزيز شعور الاستقرار والرضا بين المعلمين. فالالتزام بالعمل الجماعي، وتوفير بيئة داعمة، والتأكد من أنّ كل معلم يتمتع بفرص عادلة للتعبير عن آرائه، تساهم جميعها في تعزيز الاستقرار الوظيفي، وتحسين تجربة العمل داخل المدرسة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: المشاركة في صنع القرار:

ويتضح أيضًا من نتائج المجال الثاني، المتمثل في "المشاركة في صنع القرار"، أن الفقرة التي تصف: "يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصرًا فاعلاً ومؤثرًا داخل المدرسة"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.12)، ووزن نسبي قدره (82.4%)، وذلك بأن المعلمين يشعرون بأن مشاركتهم في صنع القرار، تعزز من دافعيتهم، وجهدهم في العمل.

بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.84)، ووزن نسبي قدره (76.8%)، وذلك أن نظام العمل في المدرسة، يعزز من قدرة المعلمين على المشاركة في صنع القرار، ولكن هناك بعض القيود، التي قد تؤثر على مدى فعالية هذه المشاركة.

وجود الفقرة التي تصف: "يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصرًا فاعلاً ومؤثرًا داخل المدرسة" في المرتبة الأولى إلى أن المعلم يحرص على إظهار شخصيته، وتأثيره في المجتمع، إذ هو صاحب رسالة سامية. أما الفقرة التي تصف: "يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات"، فحصلت على المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث ذلك لخوف بعض المديرين من مشاركة بعض المعلمين في صنع القرارات، حيث يمكن أن يؤثر ذلك على شخصيتهم كمديرين، ويقلل من سلطتهم في المدرسة، كما أنه قد يؤثر على سير العملية التعليمية، أو يؤدي إلى قلة الثقة بين بعض المديرين، وبعض المعلمين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة\_ إضافة لما سبق\_ إذ يُعدّ تحفيز الأداء من العوامل الأساسية التي تدفع المعلمين للعمل بجدية، حيث يشعرون بأن لهم دورًا فاعلاً في صنع القرار، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية، والملكية تجاه مهامهم. عندما تُتاح الفرصة للمعلمين للمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، يُسهم ذلك بشكل كبير في تحسين البيئة التعليمية، مما يزيد من فعالية العمل، ويساعد في تقديم نتائج إيجابية.

علاوة على ذلك، تعزز المشاركة في صنع القرار شعور الانتماء والتقدير لدى المعلمين، مما يزيد من رضاهم واستقرارهم الوظيفي. ومع ذلك، قد تواجه هذه العملية تحديات، حيث يمكن أن تؤثر القيود أو

الأنظمة القائمة على فعالية المشاركة. لذلك، يُعتبر تحسين أنظمة العمل لتمكين مشاركة المعلمين خطوة أساسية لتحقيق تأثير إيجابي أكبر في بيئة العمل.

إنّ المشاركة في صنع القرار هي عنصر رئيسي في تعزيز الاستقرار الوظيفي للمعلمين. المعلمون يشعرون بأنهم أكثر تأثيراً ومسؤولية عندما يُمنحون الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. تعزيز هذا المجال من خلال زيادة الفرص المتاحة للمعلمين للمساهمة في اتخاذ القرارات وتحسين نظم العمل يمكن أن يعزز بشكل أكبر من رضاهم واستقرارهم الوظيفي.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: التحفيز الذاتي:

ويتضح أيضاً من نتائج المجال الثالث، المتمثل في "التحفيز الذاتي"، أنّ الفقرة التي تصف: "تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.85)، ووزن نسبي قدره (77%)، وذلك أنّ تقدير جهود المعلمين من قبل إدارة المدرسة يُعدّ عاملاً هاماً في التحفيز الذاتي. على الرغم من أنّ التقدير له تأثير إيجابي، إلا أنّ الانحراف المعياريّ العالي يشير إلى وجود تفاوت في مدى رضا المعلمين عن تقدير جهودهم، مما يعني أنّ بعض المعلمين قد يشعرون بعدم كفاية التقدير المقدم.

بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.92)، ووزن نسبي قدره (58.4%). وذلك أنّ كفاءة الموظف تُعدّ معياراً هاماً في نظام الترقيات، والمعلمون يقدرّون أهمية الكفاءة، لكن قد يشعرون أنّ هذا المعيار لا يُطبق دائماً بشكل عادل، أو كافٍ. إلا أنّ المديرين يشعرون بمعلميهم، ويقدرّون جهودهم، وقيمتهم العلمية. أما الفقرة التي تصف: "يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله"، فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، وذلك لأنّ الراتب الذي يحصل عليه المعلم لا يتناسب مع مكانته العلمية والاجتماعية، ويعكس ذلك نظام الدرجات في وزارة التربية والتعليم، والسلم الوظيفي للمعلمين الذي لا يعدل لتقدير الجهود، والخبرات كما في وزارات أخرى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقدير جهود المعلمين من الإدارة أمراً بالغ الأهمية لتحفيزهم، إلا أن هناك تفاوتاً في كيفية تطبيق هذا التقدير، مما يؤثر على مستوى التحفيز العام. كما أنّ وجود قلق بشأن عدالة نظام الترقيات وشفافيته يُظهر الحاجة إلى تحسين معايير الترقية، مع ضرورة إشراك المعلمين في تطوير هذه الأنظمة لضمان تحقيق العدالة في هذا المجال.

علاوة على ذلك، يُعدّ عدم التناسب بين الراتب والجهد المبذول قضية حاسمة تؤثر على التحفيز الذاتي للمعلمين. إذا شعر المعلمون بأنّ تعويضاتهم لا تعكس جهودهم، فقد يتراجع مستوى تحفيزهم، مما يؤثر على رضاهم، واستقرارهم الوظيفي. وبالتالي، فإنّ تقدير الجهود والمساهمات بشكل عادل هو عنصر أساسي لتحفيز المعلمين، وزيادة مستوياتهم من التحفيز الذاتي.

إنّ التحفيز الذاتي هو عامل مهم في الاستقرار الوظيفي للمعلمين، ولكنّ النتائج توضح وجود فجوات ملحوظة في تقدير الجهود، نظام الترقيات، والتناسب بين الرواتب والجهود المبذولة. لتحسين التحفيز الذاتي، يجب على الإدارات التعليمية معالجة هذه القضايا من خلال تعزيز تقدير الجهود، وتحسين الشفافية في الترقيات، وضمان أنّ الرواتب تتناسب بشكل عادل مع الجهود المبذولة. فتحسين هذه المجالات يمكن أن يساعد في تعزيز تحفيز المعلمين، واستقرارهم الوظيفي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: بيئة العمل:

ويتضح أيضًا من نتائج المجال الرابع، المتمثل في: "بيئة العمل"، أنّ الفقرة التي تصف: "تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية"، حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.94)، ووزن نسبي قدره (78.8%)، وذلك أنّ الإدارة المدرسية تدعم العمل الجماعي بين المعلمين في مواجهة التحديات التعليمية، مما يعزز من روح الفريق ويخلق بيئة عمل متعاونة. الانحراف المعياري المنخفض يدل على توافق كبير بين المعلمين في تقييم تشجيع الإدارة للعمل الجماعي.

بينما حصلت الفقرة التي تصف: "يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على إنجاز عمله بإتقان"، على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.72)، ووزن نسبي قدره (74.4%). إنّ مناخ العمل يساعد المعلمين في إنجاز عملهم بفعالية. ولكن بما أنّ هذه الفقرة حصلت على أدنى درجة بين الفقرات الأخرى، فقد يشير ذلك إلى وجود بعض القضايا، أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز بيئة العمل بشكل أفضل.

كما أنّ الإدارة الجيدة تعمل على تشجيع العمل الجماعي، وروح الفريق بين المعلمين لمواجهة التحديات التعليمية؛ مما يساهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب. أما الفقرة التي تصف: "يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على إنجاز عمله بإتقان"، فحصلت على المرتبة الأخيرة، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود عدة تحديات، وعقبات، بما في ذلك استمرارية سياسات تقييد صلاحيات الإدارة، والمعلمين في تحسين العملية التعليمية، وكذلك التحديات الناجمة عن الظروف السياسية، والاقتصادية في البلاد.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشجيع الإدارة للعمل الجماعي من العوامل الأساسية التي تعزز التعاون بين المعلمين إذ تخلق بيئة إيجابية. وتسهم روح الفريق في مواجهة التحديات في تعزيز شعور الانتماء والتماسك بين الأعضاء. كما أنّ فتح المجال للمعلمين لتقديم أفكار جديدة يُعزز من الابتكار ويساعد في تحسين بيئة العمل، حيث يشعر المعلمون بالتقدير عندما يُسمح لهم بالاسهام في تطوير أساليب العمل.

بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الدورات التدريبية جانباً مهماً في تطوير مهارات المعلمين، إلا أنّه قد توجد بعض القضايا المتعلقة بتوافر أو جودة هذه الدورات، مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا العام. من ناحية أخرى، يُعدّ مناخ العمل التنظيمي الذي يدعم الإنجاز الجيد أساساً للنجاح، ولكن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب لضمان شعور جميع المعلمين بالراحة والقدرة على أداء مهامهم بكفاءة.

إنّ نتائج "بيئة العمل" تشير إلى أنّ الإدارة المدرسية تقوم بعدد من الممارسات التي تدعم بيئة العمل الإيجابية، مثل تشجيع العمل الجماعي وتوفير الفرص لتقديم الأفكار الجديدة والتدريب، والتطوير. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب، مثل تعزيز مناخ العمل التنظيمي وتوفير دورات تدريبية ذات جودة عالية. تحسين هذه المجالات يمكن أن يسهم في رفع مستوى رضا المعلمين، وتعزيز استقرارهم الوظيفي بشكل أكبر.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الذهلي (2024)، ودراسة دياك (2022)، ودراسة آل جمعان، بن سلمان (2020)، ودراسة عبيد (2020)، بينما اختلفت مع دراسة أبو ارميلة (2023)، ودراسة الشيخ (2022)، ودراسة الناظر (2021).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات للسؤال الرابع والخامس والسادس والسابع والثامن الآتية:**  
**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؛ تعزى لمتغير الجنس:

تشير النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، تعزى إلى متغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها:

أنّ العدل في المعاملة، يضمن المدير أن يكون في تعامله مع جميع المعلمين، عادلاً، ومنصفاً، كذلك المشاركة في إعداد الرؤية والرسالة، إذ يشرك المدير المعلمين في صياغة رؤية المدرسة، ورسالتها، مما يعزز لدى المعلمين الشعور بالانتماء، والولاء للمدرسة، إضافة إلى تعزيز الثقة بالنفس، فيعمل المدير جاهداً على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال الدعم، والتشجيع، كما أنّ سعيّ المدير المتواصل، في تقريب وجهات النظر بين المعلمين لحل أية خلافات، وتعزيز التعاون.

إنّ الإشراف، والتقييم الذي يمارسه المدير بالمتابعة على أداء المعلمين بشكل دوريّ، كجزء من مسؤولياته، وحرص المدير على بناء علاقات حسنة مع الجميع، إضافة إلى منهجية تشجيع التنمية المهنية عملت على تطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم المهنية، فالتزام المدير بالحفاظ على الأسرار، وخصوصية المعلومات الشخصية للمعلمين، وسعيّ المدير المستمر في الحفاظ على علاقات اجتماعية سليمة داخل المدرسة، ومشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعيّة، هذه السلوكيات تعكس اهتمام المدير بتعزيز بيئة العمل، وتحفيز المعلمين على تقديم أفضل ما لديهم؛ مما يساهم في تحسين جودة التعليم، وزيادة الجهد المبذول من قبل هيئة التدريس، مما نتج عنه عدم اختلاف حقيقي بين الجنسين في تقييماتهم لهذه الأبعاد.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عمار (2024)، ودراسة البكار (2023)، ودراسة أبو حسان (2023)، صباح (2020)، واختلفت مع دراسة عبد ربة (2023)، ودراسة الكوري، وآخرون (2022)، ودراسة العميرة (2020)، ودراسة عبد المنعم (2020)، ودراسة الهزيمة، والعطاس (2018).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكوميّة في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة:**

تشير النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ سلوكيات المديرين تجاه المعلمين بغض النظر عن خبرتهم، تلعب دوراً حاسماً في تحسين بيئة العمل وجودة التعليم. فتشمل هذه السلوكيات التشجيع، والتحفيز الذي يعزز معنويات المعلمين، ويزيد من التزامهم، وكفاءتهم، مما يحفزهم على تقديم جهد إضافي، وتحقيق نتائج أفضل. كما يشمل تقديم الدعم، والمساعدة من خلال توفير الموارد والفرص التدريبيّة، مما يساعد المعلمين على تجاوز التحديات، وتحسين أدائهم التعليمي.

بالإضافة إلى ذلك، الاستماع، والتفاعل مع المعلمين لبناء علاقة إيجابية، وتعزيز شعورهم بالانتماء، والولاء للمؤسسة، والتقييم العادل، والمستمر الذي يضمن معالجة قضايا الأداء بشكل متوازن، وتحسين الأداء. كما الشفافية في اتخاذ القرارات تعزز الثقة بين المديرين والمعلمين، بينما التفويض، وإعطاء المسؤولية، يعزز مهارات القيادة لدى المعلمين، ويزيد من حس المسؤولية لديهم. فجميع هذه السلوكيات تساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية، وفعّالة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية، والتعليمية بشكل أفضل.

إنّ عدم وجود تأثير إحصائي لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة. فالباحث يرجع هذه النتيجة إلى الموظفين في الهيئة الإدارية، والتدريسية، بغض النظر عن جنسهم، ومؤهلهم العلميّ، وخبراتهم المتفاوتة، فهم يظهرون التزاماً موحداً بأخلاقيات العمل، ويتبعون إجراءات، وقوانين مشابهة، وأنّ تقديراتهم لمستوى التزام مديري المدارس لا تتأثر بشكل كبير بخبرتهم. كما وأشارت النتائج إلى أنّ المتغيرات الشخصية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلميّ)، لا تؤثر بشكل كبير على كيفية تقدير أفراد العينة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عمار (2024)، ودراسة البكار (2023)، ودراسة أبو حسان (2023)، دراسة الهزايمة، والعطاس (2018)، ودراسة العميرة (2020)، ودراسة عابدين، وآخرين (2012)، واختلفت مع دراسة عبد ربة (2023)، ودراسة الكوري، وآخرون (2022)، ودراسة صباح (2020)، ودراسة القرنيّ والزائديّ (2017)، ودراسة العنزّيّ (2015).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس الحكوميّة في فلسطين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؛ تعزى لمتغير المؤهل العلميّ:**

تشير النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلميّ، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ سلوكيات المدير مع المعلمين \_بغض النظر عن مؤهلهم العلمي\_ تركز على تعزيز بيئة عمل إيجابية، وشاملة. المدير يعامل جميع المعلمين بإنصاف وبدون تحيز، ويشركهم في إعداد رؤية المدرسة، ورسالتها، مما يعزز الإحساس بالمشاركة، والانتماء. كما يعمل المدير



على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال تقديم التحفيز، والمكافآت، ويسعى لتقريب وجهات النظر وحل النزاعات بين المعلمين لتعزيز التعاون والتفاهم.

علاوة على ذلك، يشرف المدير على أداء المعلمين بشكل منتظم، ويقوم بتقييمهم بشكل موضوعي لدعم تطويرهم المهني. ويبني المدير علاقات إيجابية مبنية على الاحترام مع جميع المعلمين، ويشجعهم على تنمية مهاراتهم من خلال توفير الفرص المناسبة. يحافظ على خصوصية المعلومات الشخصية للمعلمين ويحرص على بناء علاقات اجتماعية جيدة داخل المدرسة، ويشارك في المناسبات الاجتماعية للمعلمين؛ مما يعزز الروابط الشخصية ويقوي الروح الجماعية في بيئة العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عمار (2024)، ودراسة البكار (2023)، ودراسة العميرة (2020)، ودراسة الهزايمة، والعتاس (2018)، ودراسة العنزي (2015)، ودراسة عابدين وآخرين (2012)، ودراسة يحيى (2010)، واختلفت مع دراسة عبد ربة (2023)، ودراسة الكوري، وآخرون (2022)، ودراسة أبو حسان (2022)، ودراسة عبد المنعم (2020)، ودراسة عبد المليح (2017).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير الجنس:**

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكور والإناث في درجات الالتزام التنظيمي؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك توافقاً إيجابياً بين المعلمين من مختلف الجنسين بشأن التزامهم بالمدرسة وفريق العمل، حيث يقدرّون زملاءهم، ويشعرون بالانتماء إلى المدرسة. كذلك، يلتزم المعلمون بمدونة السلوك الأخلاقية، ويعملون بجد لتحقيق أهداف المدرسة، ورسالتها، مما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز بيئة العمل. بجانب ذلك، يُبرز المعلمون اهتمامهم، بتوفير وسائل التعليم الحديثة، لتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يعكس حرصهم على تحسين تجربة التعليم.

إنّ المعلمين من كلا الجنسين الأكثر عمراً، يميلون إلى إظهار انضباط أعلى، بينما يمكن أن يؤثر الوضع الصحي للمعلم على مدى التزامه بالعمل، كما يُعدّ الراتب الكافي، والمكافآت المحفزة من العوامل التي تعزز من انضباط المعلم، من جهة أخرى، يُعدّ الوازع الديني عاملاً أساسياً في إتقان العمل، والانضباط، في حين تعزز برامج التوعية المستمرة من أهمية إتقان العمل، والالتزام به.

إنّ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعني أنّ التقييمات لدرجة الالتزام التنظيمي التي يقدمها المعلمون لا تتأثر بالجنس بشكل كبير. قد يكون هناك توحيد في كيفية تقييم الالتزام التنظيمي بين الذكور، والإناث، مما يشير إلى أنّ الجنس ليس عاملاً رئيساً في اختلاف تقييمات المعلمين لدرجة الالتزام التنظيمي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو سبيت (2024)، ودراسة صباح (2020)، ودراسة الشنطي، وحمدونة (2019)، ودراسة الهريشي (2018)، ودراسة عبد المليح (2017)، ودراسة القرني، والزائدي (2017)، واختلفت مع ودراسة الروسان (2018)، ودراسة الهزايمة، والعطاس (2018)، ودراسة الشتوي والحبیب (2017).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة:**

تشير النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بناءً على الخبرة، وأنّ قيمة الدلالة (0.141) أكبر من (0.05)؛ ويعزو الباحث ذلك أنّه كلما زادت سنوات الخبرة، أصبح المعلم أكثر قدرة على التعامل مع تحديات المدرسة كجزء من منظومة عمله، حيث يتعلم كيفية التغلب على الصعوبات بفعالية أكبر. مما يعزز من التزامهم بمدونة السلوك الأخلاقية، ويعزز من عزيمتهم على تقديم أداء متميز، فالخبرة الطويلة تساعد أيضاً في الحفاظ على علاقات إيجابية مع الزملاء، مما يعزز من بيئة العمل الجماعية، ويسهم في تحقيق رسالة المدرسة بفعالية.

كما أنّ الخبرة الطويلة، تعزز من قدرة المعلم على إدارة الوضع الصحي، والاجتماعي، والاقتصادي بفعالية، مما يقلل من احتمالية التهرب من الالتزام بالعمل. والذي يساعد على استقرار الوضع الاقتصادي، والراتب الكافي، والمكافآت تلعب دوراً في تحفيز المعلم، وتحسين انضباطه، بينما برامج التوعية المستمرة تعزز من فهم المعلم لرسالته، وتساهم في تحسين أدائه.

إنّ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، يعني أنّ سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على كيفية تقييم المعلمين لدرجة الالتزام التنظيمي. يمكن أن يشير ذلك إلى أنّ سنوات الخبرة ليست العامل الرئيس في اختلاف تقييمات الالتزام التنظيمي، وأنّ هناك عوامل أخرى قد تلعب دوراً أكبر في تحديد هذه التقييمات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو سبيت (2024)، ودراسة النعيم (2020)، ودراسة الشنطي، وحمدونة (2019)، ودراسة الهريشي (2018)، ودراسة العنزي (2015)، ودراسة عابدين وآخرين (2012)، واختلفت مع دراسة الحيارى (2020)، ودراسة عطية (2020)، ودراسة الغرابي (2019)، ودراسة

صباح (2020)، ودراسة الهزايمة، والعتاس (2018)، ودراسة القرني والزائدي (2017)، ودراسة العتيبي (2013)، ودراسة يحيى (2010).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات المؤهل العلمي:

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بناءً على المؤهل العلمي، وأن قيمة الدلالة (0.978) أكبر من (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهلات العلمية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التزام المعلمين، ومهنتهم في بيئة العمل. فالمعلمون ذوو المؤهلات العلمية العالية يظهرون استعدادًا أكبر للتغلب على تحديات المدرسة كجزء من منظومة عملهم، كما أن امتلاكهم لمؤهلات علمية جيدة يدفعهم إلى السعي لتوفير وسائل التعليم الحديثة وتقديم أداء متميز يتماشى مع أهداف المدرسة ورسالتها. والمعلمون ذوو المؤهلات العالية يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزامًا، وإبداعًا في عملهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية، وتعزيز فعالية الأداء داخل المدرسة. إن المعلمين ذوو المؤهلات العلمية العالية، يكونون عادة أكثر انضباطًا، ويظهرون التزامًا أكبر تجاه معايير العمل، حيث تساعدهم معرفتهم الأكاديمية في الالتزام بقواعد المدرسة، والعمل بجد لتحقيق أهدافها. إضافة لبرامج التوعية المستمرة التي تركز على أهمية إتقان العمل، تساهم في تعزيز التزام المعلمين بواجباتهم، مما يعكس تأثير المؤهل العلمي في تحسين جودة الأداء، والانضباط داخل المدارس. إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، يعني أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير على كيفية تقييم المعلمين لدرجة الالتزام التنظيمي. قد يشير هذا إلى أن المؤهل العلمي ليس العامل الرئيسي الذي يميز تقييمات الالتزام التنظيمي بين المعلمين، وأن هناك عوامل أخرى قد تلعب دورًا أكبر في تحديد هذه التقييمات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو سبيت (2024)، ودراسة البكار (2023)، ودراسة صباح (2020)، ودراسة العرابي (2019)، ودراسة الروسان (2018)، ودراسة عابدين وآخرين (2012)، ودراسة يحيى (2010م)، واختلفت مع دراسة عبد المنعم (2020)، ودراسة عطية (2020)، ودراسة الهزايمة، والعتاس (2018)، ودراسة الهريشي (2018)، ودراسة عبد المليح (2017).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير الجنس:

تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكور والإناث في تقدير الاستقرار الوظيفي الطوعي، وأن قيمة الدلالة (0.116) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الاختلافات في متوسطات استجابات الذكور، والإناث لا تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن التوزيع الفعّال للأدوار في فرق العمل من الإدارة، والرضا عن العمل، وتوفر بيئة ملائمة للحوار، وكذلك المشاركة الفعّالة في صنع القرار، يؤثر على الاستقرار الوظيفي بشكل متساوٍ بين الجنسين.

ويتضح من النتائج أيضاً أن درجة التحفيز الذاتي، والشفافية في نظام الترقيات، وتقدير جهود المعلمين من المديرين، وكذلك توفير بيئة عمل داعمة، ومناسبة، تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي بشكل متوازن بين الذكور والإناث. فالتوازن في المعاملة من قبل الإدارة، وضمان توافر فرص التدريب، والتطوير، يساهم في تحقيق بيئة عمل تدعم الاستقرار الوظيفي لجميع المعلمين بغض النظر عن جنسهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الذهلي (2024)، ودراسة أبو ارميلة (2023)، عبد المنعم (2020)، ودراسة القهيوبي (2020)، ودراسة الشنطي، وحمدونة (2019)، ودراسة الخرابشا (2018)، واختلفت مع دراسة دياك (2022)، ودراسة الناظر (2021)، ودراسة صباح (2020)، ودراسة عبيد (2020)، ودراسة يحيى (2010).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات الاستقرار الوظيفي الطوعي بين معلمي المدارس الحكومية في فلسطين بناءً على سنوات الخبرة. سواء كان المعلمون مبتدئين، أو ذوي خبرة طويلة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المعلمين يشهدون التوزيع الفعّال للأدوار، والرضا عن العمل، والمشاركة في صنع القرار، وتقدير جهودهم بنفس الدرجة تقريباً. كذلك، تشير النتائج إلى أن جميع المعلمين، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، يقدرّون البيئة الداعمة، والتدريب، والتطوير المستمر، مما يعزز من استقرارهم الوظيفي.

وتظل المعاملة العادلة من المديرين من جهة أخرى، والتنسيق بين المعلمين، وتوفير جوٍّ ملائمٍ للحوار، بنفس الأهمية لكافة مستويات الخبرة. كما تُعدّ الفروقات في سنوات الخبرة غير مؤثرة بشكل كبير، على كيفية تعامل المعلمين مع بيئة العمل، أو مشاركتهم في تحسين الأداء المدرسيّ. وبالتالي، تظل العوامل الأخرى مثل التحفيز الذاتي، والشفافية في الترقّيات، وتقدير الجهود هي المؤثرات الرئيسة في تعزيز الاستقرار الوظيفي، بغض النظر عن سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبيد (2020)، ودراسة الشنطي، وحمدونة (2019)، ودراسة شما (2018)، ودراسة الهزايمة، والعطاس (2018)، ودراسة درادكة (2017)، واختلفت مع دراسة أبو ارميلة (2023)، ودراسة الناظر (2021)، ودراسة القيهوي (2020)، ودراسة صباح (2020)، ودراسة الخرابشا (2018)، ودراسة العتيبي (2013).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكوميّة في فلسطين؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

تشير النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بناءً على المؤهل العلمي، في تقديرات الاستقرار الوظيفي الطوعي بين معلمي المدارس الحكومية في فلسطين. والمعلمون الحاصلون على مؤهلات علمية مختلفة، يميلون إلى الشعور باستقرار وظيفي أكبر، حيث يُظهرون رضا عن توزيع الأدوار داخل الفريق، والمشاركة الفعّالة في صنع القرار، وتقدير جهودهم. إذ توفر البيئة الداعمة، والمشاركة في تحسين العمل، كما تُعدّ من العوامل التي تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي بشكل ملحوظ لدى هؤلاء المعلمين.

ويُعزز المؤهل العلميّ من جهة أخرى من قدرة المعلم على التفاعل الإيجابي مع جميع جوانب العمل المدرسيّ، بما في ذلك التحفيز الذاتي، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، والمهنية. يُظهر المعلمون ذوو المؤهلات العلمية المختلفة، قدرة أكبر على الاستفادة من فرص التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من استقرارهم الوظيفي. تساهم هذه العوامل في خلق بيئة عمل تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز استقرار المعلمين.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المهدي (2020)، دراسة عبيد (2020)، ودراسة Bahana a (2020) Bayat (2020)، ودراسة القيهوي (2020)، ودراسة جبريل (2019)، ودراسة الهزايمة، والعطاس (2018)، ودراسة القرني، والزائدي (2017)، ودراسة دياك (2017)، ودراسة عابدين، وشعيبات، وحلبية (2012) ودراسة يحيى (2010) في حصولها على نتيجة بتقدير مرتفع، واختلفت مع دراسة كل من دياك (2022)، ودراسة الناظر (2021).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم:**

تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

تؤكد النتائج على أهمية الأخلاقيات، في تعزيز الالتزام التنظيمي في بيئة التعليم، وأنّ تعزيز الجوانب الأخلاقية لدى المديرين، يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على التزام المعلمين بالبيئة المدرسية. كما وأشارت نتائج السؤال السابع أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين، جاء بمعامل ارتباط (0.765) مما يدل على وجود التزام أخلاقي مرتفع لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، مما يؤكد على تمسكهم بأخلاقيات العمل، وأهدافهم، مما أدى إلى التزام المعلمين بالالتزام التنظيمي، وأنّ هذه العلاقة غير عشوائية، وموثوقة.

يعزو الباحث هذا الارتباط القوي بين أخلاقيات العمل للمديرين، والالتزام التنظيمي للمعلمين إلى الثقة والدعم التي تُعتبر من العناصر الأساسية في تعزيز العلاقة بين المعلمين والإدارة. عندما يلتزم المديرون بأخلاقيات العمل مثل النزاهة والاحترام، فإنّ ذلك يعزز الثقة، ويزيد من شعور الولاء، والانتماء لدى المعلمين، مما يحسن من مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام.

كما أنّ الالتزام بأخلاقيات العمل يُسهم في خلق بيئة مدرسية إيجابية وصحية، حيث يشعر المعلمون بالدعم، والتقدير من قبل الإدارة، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للالتزام والتفاني في عملهم. بالإضافة إلى ذلك، يصبح المديرون الذين يتبنون أخلاقيات العمل العالية قدوة حسنة للمعلمين، حيث تشجع سلوكياتهم الإيجابية المعلمين على تبني سلوكيات مماثلة؛ مما يعزز الالتزام التنظيمي في المؤسسة التعليمية، فالقدوة الحسنة التي يمثلها المديرون في تطبيقهم لأخلاقيات العمل، مما ينعكس إيجاباً على زملائهم، ومعلميهم، وطلابهم، ويساهم في خلق بيئة تعليمية راقية تليق بالمركز الوظيفي، ومهنة التعليم.

هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة الذهلي (2024)، ودراسة علي (2024)، ودراسة بكار (2023)، ودراسة دياك (2022)، ودراسة الناظر (2021)، ودراسة القيهوي (2020)، ودراسة المهدي (2020)، ودراسة بن بلي وبوجريو (2019)، ودراسة الهزايمة، والعطاس (2018)، ودراسة العتيبي (2013)، ودراسة يحيى (2010)، بينما اختلفت مع دراسة كل من أبو ارميلة (2023)، ودراسة الشيخ (2022)، ودراسة الخرايشا (2018)، ودراسة (Mendiratta & Srivastava)، ودراسة الهيتي (2021)، ودراسة الهيتي (2014).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، ودرجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم:

إنّ نتائج التحليل تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية، ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة التزام مديري المدارس الحكومية في فلسطين بأخلاقيات العمل، والاستقرار الوظيفي الطوعي، من وجهة نظر المعلمين.

كما تظهر النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية، وقوية بين أخلاقيات العمل التي يتبناها مديرو المدارس، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين. فمعامل الارتباط البالغ (0.721) يشير إلى علاقة ارتباطية إيجابية قوية، مما يعني أنّ زيادة درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل، ترتبط بزيادة درجة الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى المعلمين. كما أنّ العلاقة القوية تعكس أنّ المعلمين الذين يشعرون

بتقدير عالٍ لالتزام المديرين بأخلاقيات العمل، يميلون إلى الشعور بمستوى أعلى من الاستقرار الوظيفي الطوعي.

كما أنّ القيمة الاحتمالية الصغيرة (0.000)، تؤكد أنّ العلاقة بين المتغيرين ليست نتيجة مصادفة. وبما أنّ القيمة أقل من (0.01)، فإنّ العلاقة الإيجابية بين التزام المديرين بأخلاقيات العمل والاستقرار الوظيفي الطوعي، تُعدّ دالة إحصائيًا على مستوى عالٍ من الثقة.

لذلك، فمن المهم أن يركز القائمون على الإدارة التعليمية، على تعزيز أخلاقيات العمل بين المديرين لتحسين بيئة العمل، وزيادة الاستقرار الوظيفي للمعلمين؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل العالية يُساهم في تعزيز شعور المعلمين بالاحترام والتقدير. هذا النوع من الاحترام يعزز من استقرارهم الوظيفي الطوعي، حيث يشعرون بأنهم جزء من بيئة عمل عادلة ومُراعية لاحتياجاتهم. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد الالتزام بأخلاقيات العمل على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يلعب دورًا كبيرًا في تعزيز رضا المعلمين واستقرارهم الوظيفي.

صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالتمكين والارتباط بالمؤسسة التعليمية. هذه المشاركة تُعزز من استقرار المعلمين الوظيفي وتُعطيهم إحساسًا أكبر بالانتماء، والمشاركة الفعّالة في تطوير بيئة العمل. بالإضافة إلى ضرورة شعور الموظف بالأمان، والاستقرار الوظيفي ليكون قادرًا على القيام بعمله بجدية، ورغبة، وتحمل المسؤولية، فإنّ هذا الأمر أصبح أكثر أهمية في الوقت الحالي، لرفع المعاناة عن كاهل الموظفين فيما يتعلق بحقوقهم الماليّة، والمعنويّة، ولتعزيز صمودهم، وثباتهم أمام التحدّيات التي تواجههم، بسبب الضغوطات الشديدة من جانب الاحتلال الصهيونيّ التي تهدد الوجود الفلسطينيّ بشكل عام.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة الذهليّ (2024)، ودراسة دياك (2022)، ودراسة الناظر (2021)، ودراسة عبيد (2020)، والمهدي (2020)، ودراسة صباح (2020)، ودراسة درادكة (2017)، ودراسة القرنيّ، والزائديّ (2017)، ودراسة الشتويّ والحبيب (2017م)، ودراسة العنزّي (2015م)، ودراسة عابدين، وشعيبات، وحلبية (2012م)، بينما اختلفت مع دراسة عليّ (2024)، ودراسة الشيخ (2022)، ودراسة (Fachrudin)، (2021)، ودراسة ليوان (2020)، ودراسة نيومارك (2000)، ودراسة فاليتا (1999).



## التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يقترح الباحث ما يأتي:

- ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال أخلاقيات الإدارة المدرسية لمديري المدارس في جميع المراحل التعليمية؛ لتعزيز توعيتهم بحقوقهم، وواجباتهم تجاه وظائفهم، وكذلك تجاه جميع الأطراف التي يتعاملون معها، من رؤساء، ومعلمين، وتلاميذ، وأولياء أمور، وأفراد المجتمع المحلي.
- ربط العلاوات الاستثنائية، والمكافآت التشجيعية المادية بدرجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة؛ لتعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل، وتعزيز الحوافز المعنوية التي تؤثر إيجاباً.
- إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لشرح كيفية التعامل مع المعلمين وفقاً للميثاق الأخلاقي المعتمد في وزارة التربية والتعليم.
- تنظيم دورات، ومحاضرات للمعلمين؛ لزيادة توعيتهم بأهمية الدراسات التربوية، ودقة الاستجابة لاحتياجات المدارس، والخدمات التربوية، بهدف تحسين مستويات التعليم، وتوفير بيئة تعليمية أفضل للطلاب.
- تبني مبدأ العدالة في توزيع الوظائف، والحوافز المادية، والمعنوية من قبل الجهات المسؤولة في البلاد، مع تشديد الرقابة، والمحاسبة الشفافة للمقصرين في أدائهم، وفقاً لمبدأ الثواب، والعقاب دون تحيز، أو محاباة.
- ضرورة إجراء دراسات لاحقة لتغطية الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.



التاريخ: 2024/5/11

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين  
وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب عيسى محمد عبد الله الحلايقة ورقمه الجامعي (22112297) من تخصص دكتوراه

الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة، بعنوان :

" درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار

الوظيفي الطوعي للعاملين معهم "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2023/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



أ.د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

AL-QUDS UNIVERSITY  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office



كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2024/3/30

حضرة السادة / وزارة التربية والتعليم المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب عيسى محمد عبد الله الحلايقة ورقمه الجامعي (22112297) من تخصص دكتوراه

الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة، بعنوان :

" درجة التزام مديري المدارس في فلسطين باخلاقيات العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار

الوظيفي الطوعي للعاملين معهم"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أ.د. محمود أبو سمرة

عميد كلية العلوم التربوية

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences

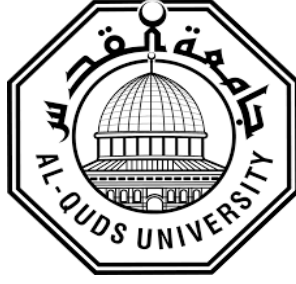


نسخه: الملف

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين لأداة الاستبانة

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	أستاذ القيادة والسياسات والإدارة التربوية	أ.د. راتب سلامة سعود	1
جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس	أ.د. عفيف زيدان	2
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	أ.د. رجاء زهير العسيلي	3
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ.د. خالد علي السرحان	4
جامعة آل البيت	إدارة تربوية	أ.د. محمد عبود الحراحشة	5
جامعة الخليل	إدارة تربوية	أ.د. كمال مخامرة	6
جامعة الخليل	مناهج وطرق تدريس	أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين	7
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	د. خالد أحمد الصرايرة	8
جامعة بغداد	طرائق تدريس	د. سماء تركي عيدان	9
جامعة الخليل	إدارة تربوية	د. كرم سفيان الكركي	10
جامعة القدس	إدارة تربوية	د. يوسف فهمي حرفوش	11
جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس	د. إيناس ناصر	12



جامعة القدس

ملحق رقم (4)

استبانة علمية قبل التحكيم

كلية العلوم التربوية / الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الفلسفة في القيادة

والإدارة التربوية

الأستاذ/ الدكتور: .....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنونها:

**درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل وعلاقتها بدرجة**

**الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم**

وبصفتكم من الخبراء في التربية ومن أصحاب الرأي والمشورة فيها والحريصين على تطويرها يضع الباحث ثقته فيكم لتحكيم هذه الاستبانة بصورتها الأولية والتي هي أداة قياس لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة.

يمكن إضافة ما ترونه ملائماً من الفقرات أو حذفه أو تعديله، حيث أرجو وضع إشارة (✓) أمام الفقرة في الحقل الذي ترونه ملائماً.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: عيسى محمد حلايقة

المشرف: تيسير أبو ساكور

### أولاً: البيانات الأولية

- 1\_ الجنس: أ\_ ( ) ذكر، ب\_ ( ) أنثى  
 2\_ المؤهل العلمي: أ\_ ( ) بكالوريوس، ب\_ ( ) ماجستير، ج\_ ( ) دكتوراه  
 3\_ سنوات الخدمة: أ\_ ( ) أقل من 5 سنوات، ب\_ ( ) من 5 - 10 سنوات. ج\_ ( ) أكثر من 10 سنوات.

### ثانياً: فقرات الاستبانة

#### المتغير المستقل: أخلاقيات العمل

( أخلاقيات المدير نحو المعلمين، أخلاقيات المدير نحو الطلبة، أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور )

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
<b>أخلاقيات المدير نحو المعلمين</b>					
					1 يعامل المدير المعلمين بالعدل.
					2 يشرك مدير المدرسة المعلمين في اعداد رؤية المدرسة ورسالتها.
					3 يُعزز مدير المدرسة ثقة المعلم بنفسه.
					4 يُقرب مدير المدرسة وجهات النظر بين المعلمين.
					5 يُشرف مدير المدرسة على أداء المعلمين جميعهم باعتباره مشرفاً مقيماً.
					6 يُكوّن مدير المدرسة علاقات حسنة مع المعلمين جميعهم.
					7 يُشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيّاً.
					8 يحافظ على أسرار المعلمين
					9 يحرص على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة
					10 يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية
					11 أوّمن بان اهتمام الإدارة بعضو هيئة التدريس يزيد من جهودهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.
<b>أخلاقيات المدير نحو الطلبة</b>					
					1 يستمع مدير المدرسة إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم ويحترم مشاعرهم.
					2 يحافظ مدير المدرسة على الأسرار الخاصة بالطلبة.
					3 يعقد مدير المدرسة لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية.

					4	يحرص على أن يكون قدوة حسنة أمام الطلبة.
					5	يغرس روح النظام واحترام القوانين لدى الطلبة.
					6	يعامل الطلبة بعدالة.
					7	يُنمي روح التعاون والجماعة بين الطلبة.
					8	يحرص على زرع روح المنافسة بين الطلاب.
						<b>أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور</b>
					1	يُشارك مدير المدرسة أولياء الأمور في حل المشكلات.
					2	يُمسك عن محادثات أولياء الأمور.
					3	يُنفذ ما يلتزم به أمام أولياء الأمور في الاجتماعات الرسمية.
					4	يُقدر إهتمام دور أولياء الأمور بالعملية التعليمية.
					5	يتشاور مع أولياء الأمور في أمور تهم أبناءهم.
					6	يحافظ على الأسرار الخاصة بأولياء الأمور.
					7	يُحسن استقبال أولياء الأمور.

## المتغير التابع: الالتزام التنظيمي:

الفقرات (المعلم والبيئة المدرسية، نظام الرقابة الالكتروني، الوضع الصحي والاجتماعي والتعليمي)

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات (المعلم والبيئة المدرسية)
					1 أحس بأن مشاكل المدرسة هي جزء من مشاكلي الخاصة.
					2 يصعب عليّ ترك مدرستي والالتحاق بمدرسة جديدة.
					3 تستحق مدرستي الإخلاص بالعمل من المعلمين والعاملين فيها.
					4 أشعر بالفخر والاعتزاز كوني فرداً من أفراد هذه المدرسة.
					5 من واجب المدرسة توفير وسائل التعليم الحديثة للمعلم لتسهيل سبل استقاء المعلومة.
					6 أشعر أنني ملزم ببذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي.
					7 أشعر بأنه واجب عليّ الالتزام والبقاء بالعمل في مدرستي.
					8 تستحق مدرستي انتمائي وولائي لها.
					9 أسعى لمضاعفة جهودي لأساهم في نجاح المدرسة.
					10 أحافظ على استمرار علاقتي الإيجابية مع زملائي في المدرسة.
					<b>نظام الرقابة الالكتروني</b>
					11 أعتبر نظام المتابعة الإلكتروني (منظومة الحضور والانصراف) كافي ويغني عن المتابعة المباشرة للمعلمين.
					12 النظام الإلكتروني (البطاقة) يمكن اختراقه من قبل المعلمين (يقوم بعض المعلمين باستخدام بطاقة زملائهم عند بدء أو انتهاء الدوام عنهم)
					13 اثبات الخروج أثناء الدوام بالبوابة إلكترونياً يساعد في التقليل من الخروج ويزيد من انضباط المعلمين.
					<b>(الوضع الصحي والاجتماعي والتعليمي)</b>
					14 عمر المعلم له دور كبير في انضباطه بالعمل (كلما زاد العمر زاد الانضباط).
					15 الوضع الصحي للمعلم له دور في انضباطه.



					16	الدرجة العلمية للمعلم تساعده على الالتزام بأنظمة التعليم والانضباط.
					17	بعض المعلمين يمارض مستغلاً وضعه الصحي للتهرب من العمل.
					19	الاستقرار الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في انضباط المعلم بعمله (عدم وجود مشاكل اجتماعية).
					20	المعلمين المتزوجين أكثر التزاماً من المعلمين غير المتزوجين بنظام التعليم.
					21	يعتبر الراتب الكافي الذي يتقاضاه المعلم محفزاً له على عمله وانضباطه.
					22	المكافئات تساعد المعلم على الاهتمام بعمله وزيادة انضباطه.
					23	استقرار الوضع الاقتصادي للمعلم يسهم بشكل كبير في التزامه بعمله وزيادة انضباطه.
					24	الوازع الديني هو العامل الأساسي في اتقان المعلم وانضباطه.
					25	برامج التوعية المستمرة بأهمية اتقان العمل والانضباط تساعد المعلم على التزامه بوظيفته.

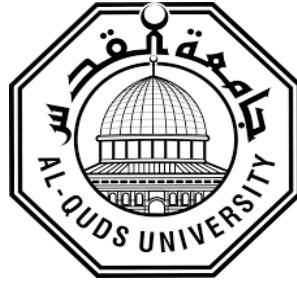
الاستقرار الوظيفي الطوعي:

الفقرات (المعلم في فريق، المشاركة في اتخاذ القرار، فقرات التحفيز الذاتي، فقرات بيئة العمل)

						1	يتم العمل في المدرسة ضمن فريق حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة.
						2	يعامل المدير الجميع بالعدل والمساواة مما يشعرني بالفخر والانتماء للمدرسة.
						3	أشعر بدرجة عالية من الرضى لعملي.
						4	تؤكد إدارة المدرسة على الاستماع لآراء المعلمين.
						5	توفر المدرسة جو ملائم للحوار والنقاش.
						6	تتميز مدرستي بالتنسيق والتعاون بين المعلمين جميعاً.
						7	يتميز أدائي بالفعالية عند المشاركة في اتخاذ القرار.
						8	تؤكد إدارة المدرسة على تكليف كل معلم بمهام وأنشطة تناسب مؤهلاته.
						9	يعامل مدير المدرسة كل معلم بما يستحق.
						10	يملك مدير المدرسة ثقة عالية وتفهم واضح لسياسة المؤسسة.
							<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>
						11	أشارك في حل بعض المشكلات داخل المدرسة في ضوء صلاحياتي.
						12	أسعى بدور إيجابي في تحسين العمل داخل المدرسة.
						13	أمارس بعض الصلاحيات بالمدرسة لتحقيق أهدافها.
						14	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر داخل المدرسة.
						15	تتاح لي الفرصة داخل المدرسة بالمشاركة في صنع القرارات.
							<b>فقرات التحفيز الذاتي</b>
						16	تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهودي المبذولة في العمل.
						17	يساعدني نظام العمل في المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

						18	يتناسب راتبي الذي أنقاضاه مع جهدي الذي أبذله.
						19	أشعر بعدالة نظام الترقيات الوظيفية المعمول بها للإدارة التعليمية.
						20	تعد كفاءة الموظف هي المعيار الأهم في نظام الترقيات.
							<b>فقرات بيئة العمل</b>
						21	يسود مناخ تنظيمي يساعدني على انجاز عملي بإتقان.
						22	بيئة العمل تسمح لي بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
						23	تفسح لي الإدارة المدرسية بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.
						24	توفر الإدارة المدرسية دورات تدريب وتطوير لمهارات العمل لدي.
						25	تشجع الإدارة المدرسية المعلم على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التعليمية.

شكراً لكم على حسن تعاونكم



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية / الدراسات العليا

برنامج دكتوراة الفلسفة في القيادة

والإدارة التربوية

ملحق رقم (5)

الاستبانة بعد التحكيم

الأستاذ/ الدكتور: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنوانها:

**درجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام**

**التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم**

عزيزي المعلم: أرجو التكرم بالإجابة على كل سؤال بأمانة، وموضوعية؛ لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في جامعة القدس في القيادة، والإدارة التربوية، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: عيسى محمد حلايقة

المشرف: تيسير أبو ساكور

أولاً: البيانات الأولية

- 1\_ الجنس: أ\_ ( ) ذكر ، ب\_ ( ) أنثى  
 2\_ المؤهل العلمي: أ\_ ( ) بكالوريوس، ب\_ ( ) ماجستير، ج\_ ( ) دكتوراه  
 3\_ سنوات الخدمة: أ\_ ( ) أقل من (5) سنوات، ب\_ ( ) من (5 - 10) سنوات.  
 ج\_ ( ) أكثر من (10) سنوات.

ثانياً: فقرات الاستبانة: تتعلق بدرجة التزام مديري المدارس في فلسطين بأخلاقيات العمل، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي للمعلمين العاملين معهم

المحور الأول: أخلاقيات العمل

الفقرات		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المجال الأول: أخلاقيات المدير نحو المعلمين</b>						
1	يحقق مديرة/ المدرسة توازناً بين الإدارة الفعالة، والتعامل مع احتياجات المعلمين					
2	يشرك مديرة/ المدرسة المعلمين في اعداد رؤية المدرسة ورسالتها					
3	يسعى مديرة/ المدرسة لبناء جسور من الثقة مع المعلمين					
4	يُقرّب مديرة/ المدرسة وجهات النظر بين المعلمين					
5	يتابع مديرة/ المدرسة أداء المعلمين جميعهم كونه مشرفاً مقيماً					
6	يُكوّن مديرة/ المدرسة علاقات حسنة مع المعلمين جميعهم					
7	يُشجع مديرة/ المدرسة المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيّاً					
8	يحافظ مديرة/ المدرسة على أسرار المعلمين					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					يحرص مدير/ة المدرسة على العلاقات الاجتماعية السوية مع المعلمين داخل المدرسة	9
					يشارك مدير/ة المدرسة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	10
					يؤمن مدير/ة المدرسة بأن اهتمام الإدارة بعضو هيئة التدريس يزيد من جهم المبذول في تقديم الخدمة، ورفع مستواها	11
<b>المجال الثاني: تتمثل أخلاقيات المدير نحو الطلبة في:</b>						
					يستمع مدير/ة المدرسة إلى شكاوى الطلبة، وتحدياتهم، ويحترم مشاعرهم	12
					يحافظ مدير/ة المدرسة على الأسرار الخاصة بالطلبة	13
					يعقد مدير/ة المدرسة لقاءات مع لجان الطلبة المدرسية	14
					يحرص مدير/ة المدرسة على أن يكون قدوة حسنة أمام الطلبة	15
					يغرس مدير/ة المدرسة روح النظام، واحترام القوانين لدى الطلبة	16
					يعامل مدير/ة المدرسة الطلبة بعدالة	17
					يُلمي مدير/ة المدرسة روح التعاون والعمل الجماعي بين الطلبة	18
					يحرص مدير/ة المدرسة على زرع روح المنافسة بين الطلاب	19
<b>المجال الثالث: أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور:</b>						
					يُشارك مدير/ة المدرسة أولياء الأمور في حل المشكلات	20
					يحرص مدير/ة المدرسة على عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة احتياجات الطلبة	21

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					يعمل مدير/ة المدرسة على متابعة التوصيات الناتجة عن عقد الاجتماعات مع أولياء الأمور	22
					يُقدر مدير/ة المدرسة اهتمام دور أولياء الأمور بالعملية التعليمية	23
					يتشاور مدير/ة المدرسة مع أولياء الأمور في أمور تهم أبناءهم	24
					يحافظ مدير/ة المدرسة على أخلاقيات المهنة أثناء تفاعله مع أولياء الأمور	25
					يُحسن مدير/ة المدرسة استقبال أولياء الأمور	26
					<b>المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:</b> <b>المجال الأول: (المعلم، والبيئة المدرسية)</b>	
					أعدّ تحديات المدرسة جزءاً من منظومة عملي، ويجب التغلب عليها	27
					أقدر فريق العمل الذي أعمل معه، وأشعر بالانتماء إليه	28
					أعمل ضمن مدونة السلوك الأخلاقية في مدرستي	29
					أعتر بكوني فرداً من أفراد هذه المدرسة	30
					أسعى لتوفير وسائل التعليم الحديثة للمعلم لتسهيل سبل استقاء المعلومة	31
					أعمل بجد نحو تحقيق أهداف مدرستي ورسالتها	32
					أسعى لمضاعفة جهودي لأسهم في نجاح مدرستي	33
					أحافظ على استمرار علاقتي الإيجابية مع زملائي في المدرسة	34
					<b>المجال الثاني: الوضع الصحي، والاجتماعي، والتعليمي:</b>	
					يعد عمر المعلم أمراً له دور كبير في انضباطه بالعمل (كلما زاد العمر زاد الانضباط)	35

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					يعتبر الوضع الصحي للمعلم أمراً له دور في انضباطه	36
					تساعد الدرجة العلمية للمعلم على الالتزام بأنظمة التعليم، والانضباط	37
					ت/يستغل بعض المعلمين/ات وضعه/ الصحي للتهرب من الالتزام بالعمل	38
					يؤدي الاستقرار الاجتماعي إلى انضباط المعلم/ة بعمله (عدم وجود مشاكل اجتماعية)	39
					يبدع المعلم/ة في أدائه إذا عمل وفق فهمه لرسالته	40
					يعتبر الراتب الكافي الذي يتقاضاه المعلم محفزاً له على عمله، وانضباطه	41
					تساعد المكافآت المعلم/ة على الاهتمام بعمله، وزيادة انضباطه	42
					يسهم استقرار الوضع الاقتصادي للمعلم/ة بشكل كبير في التزامه بعمله، وزيادة انضباطه	43
					يعد الوازع الديني العامل الأساسي في إتقان المعلم، وانضباطه	44
					تعزز برامج التوعية المستمرة للمعلم/ة بأهمية اتقان العمل، والانضباط على التزامه بوظيفته	45
					<b>المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي الطوعي</b> <b>المجال الأول: المعلم في فريق:</b>	
					يتم العمل في المدرسة ضمن فريق حيث يتم توزيع الأدوار بكفاءة	46
					يكون المدير/ة مع الجميع على مسافة واحدة مما يشعرني بالفخر والانتماء للمدرسة	47
					يحرص الجميع بدرجة عالية من الرضى عن عملهم	48
					تؤكد إدارة المدرسة على الاستماع لآراء المعلمين	49
					توفر المدرسة للجميع جواً ملائماً للحوار، والنقاش	50



معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					51 تتميز مدرستي بالتنسيق، والتعاون بين المعلمين جميعاً	
					52 يتميز أداء الجميع بالفعالية عند المشاركة في عملية صنع القرار	
					53 تكلف إدارة المدرسة كل معلم بمهام، وأنشطة تناسب مؤهلاته	
					54 يعامل مدير/ة المدرسة كل معلم بما يستحق.	
					55 يملك مدير/ة المدرسة رؤية واضحة لسياسة المدرسة	
					<b>المجال الثاني: المشاركة في صنع القرار:</b>	
					56 يشارك المعلم/ة في حل بعض المشكلات داخل المدرسة في ضوء صلاحياتهم	
					57 يساهم المعلم/ة بدور إيجابي في تحسين العمل داخل المدرسة	
					58 يمارس المعلم/ة بعض الصلاحيات بالمدرسة لتحقيق أهدافها	
					59 يزيد المعلم/ة جهده كونه عنصر فعال، ومؤثر داخل المدرسة	
					60 يُسمح للمعلم/ة داخل المدرسة بالمشاركة في صنع القرارات	
					61 يساعد نظام العمل في المدرسة المعلم/ة بالمشاركة في صنع القرارات	
					<b>المجال الثالث: فقرات التحفيز الذاتي:</b>	
					62 تقوم إدارة المدرسة بتقدير جهود المعلم/ة المبذولة في العمل	
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	

					63 يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع جهدي الذي أبذله
					64 يعمل نظام الترقيات الوظيفية المعمول بها للإدارة التعليمية بشفافية، وعدالة
					65 تعد كفاءة الموظف هي المعيار الأهم في نظام الترقيات
					المجال الرابع: فقرات بيئة العمل:
					66 يسود مناخ تنظيمي يساعد المعلم/ة على إنجاز عمله بإتقان
					67 تقسح الإدارة المدرسية للمعلم/ة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل
					68 توفر الإدارة المدرسية للمعلم/ة دورات تدريب، وتطوير لصقل مهارات العمل لدي
					69 تشجع الإدارة المدرسية المعلم/ة على العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة التحديات التعليمية

شكراً لكم على حسن تعاونكم

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- مسند الامام أحمد (7939).
- أبو ارميلة، ميساء (2023). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية، إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، جامعة أسيوط، مجلد (37)، عدد (2)، مصر.
- أبو حسان، جمانة (2022). درجة تمثل أخلاقيات مهنة التدريس لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء قصبية عمان، رسالة ماجستير، عمان.
- أبو حطب، موسى (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء، وأثره على مستوى أداء العاملين "حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رزق، صلاح الدين (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم، وسبل تطويره. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو سبيت، منى (2024). الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي، رسالة دكتوراة، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو سمعان، عماد أحمد (2011). درجة التعاون بين الإدارة المدرسية، والإدارة التربوية في التغلب على معوقات الاتصال، والتواصل بينهما في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو عمار، وفاء وآخرون (2024). الالتزام بأخلاقيات المهنة وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي المرحلة الثانوية في النقب، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، مجلد (11)، عدد (4).
- أبو غدة، عبد الفتاح (1997)، *مسؤولية المراجع في ضوء القواعد الفقهية*، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الاسمي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ص 536.
- أبو الكاس، المعتصم بالله (2015). أخلاقيات المهنة، ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أحمد، حسام (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين في الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية - جمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 40، عدد 4، ص 225 - 246.
- أحمد، محمد (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي، في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. *مجلة الإدارة التربوية*، عدد 2، السنة الثانية، ص 15-176.
- أحمد، فتحي محمد الحاج (2014)، "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة سرت للقيادة المرتكزة على مبادئ القيادة الأخلاقية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، كلية العلوم التربوية.
- إغبارية، الحيازي (2020). درجة التزام معلمي المدارس الإعدادية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر معلمي ومديري ومشرفي مدارس لواء حيفا: المعوقات والحلول، *مجلة الجامعة الإسلامية والدراسات التربوية والنفسية*، مجلد (28)، عدد (2)، غزة، فلسطين.
- شما، فتحي (2019). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، *مجلة الجامعة الإسلامية والدراسات التربوية والنفسية*، مجلد (27)، عدد (5)، غزة، فلسطين.

- الشيخ، نوال (2022). أثر إدارة التوقعات على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (6)، عدد (44)، ص (38\_62)، غزة، فلسطين.
- الأشرفي، رياض أحمد إسماعيل يحيى، (2002)، تأثير الأساليب القيادية لرؤساء أندية الدرجة الأولى الرياضية في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئاتها الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة الرياضية، جامعة الموصل.
- الأقرع، نور (2020). أخلاقيات العمل في مواجهة الفساد - دراسة حالة: مدونة السلوك لموظفي القطاع العام في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية، والاقتصادية، مجلد5، عدد13، ص 1 - 11.
- آل جمعان، شادن وبن سلمان، شروق (2020). واقع الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية لمدينة الرياض، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد (9)، عدد (9)، ص389\_437.
- بسيوني، سعيد أبو الفتوح (1988). الحرية الاقتصادية في الإسلام وأثرها في التنمية المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- البقمي، محمد. (2010). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- بورحلة، علال (2019). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد14، عدد1، ص 1 - 14.

- بورحومة، عبد الحميد، وبودراع، أمينة (2016). دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية، والاقتصادية، عدد 10، ص 197 - 217.
- بو طرفة، صورية (2019)، أخلاقيات العمل من منظور الفكر الاقتصادي الإسلامي، أونلاين.
- جاموس، بنان (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- جبر، عرفات، وصنوبر داوود (2010). الأخلاقيات الإدارية، وأثرها في الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الجعيثي، ختام قاسم مصطفى (2017)، "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- حامد، سليمان هاشم، (2009). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان، دار صفاء للنشر، والتوزيع، والطباعة، عمان، الأردن.
- حاكم، أسماء، ودولي، لخضر (2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد - بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد3، عدد2، ص 245 - 261.
- حجاج، المداني (2018) استقرار الموظفين، وتأثيره على قيمهم في العمل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، مجلد5، عدد2، ص(48\_67).
- حريم، حسين(2004) السلوك التنظيمي \_ سلوك الأفراد، والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، والتوزيع، عمان.

- الحلواني، حنان ومحمد، مروة (2922). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ( دراسة ميدانية جامعة أسيوط)، إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، مجلد (38)، عدد (12)، مصر.
- الحنيطي، آلاء (2022). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء الرصيف، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حوشين، كمال، ورحيل أسية (2019). دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مجلد (17)، عدد (1)، ص (207).
- الخالدي، مريم (2020). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في أخلاقيات مهنة التدريس، من وجهة نظر معلمهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (3)، عدد (47)، ص (94-106).
- الخرايشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (45)، عدد (4)، ص (94-106).
- الخميس، منتهى (2013). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (13)، عدد (2)، ص (223\_237).

- دروزة، سوزان (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، وعملياتها، وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الدعجة، فراس (2016). أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، والشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- دياب، إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- دياك، منى (2022). المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس نواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- (ديفيز، برنت واليسون، ليندا وكار، كريستوفر باورنج) (2009). القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة موسى أبو طه ومحمد عبد الحميد محمد، غزة، دار الكتاب الجامعي، فلسطين.
- الديب، إبراهيم (2024) مفهوم الاستقرار الوظيفي، ([www.balagh.com/article](http://www.balagh.com/article)).
- الذهلي، ربيع (2024) دور الاستقرار الوظيفي في تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 21، عدد 1.
- راضي، جواد، وحسن، كاظم (2010). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة، والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارية، السنة السابعة، العدد 21، ص 103 - 120.
- رمضان، سامية (2019). قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، والاجتماعية، مجلد 10، عدد 5، ص 193 - 204.



• الرومي، سليمان (2009). درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. درجة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

• زويكري، زينب، وزويكري، فضيلة (2017). الأخلاق المهنية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري بشير الميلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، المغرب.

• الزيناتي، أحمد (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجاً). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

• سارة بن الشيخ، ورشيد مناصريه، وإلياس الشاهد (2018). أخلاقيات العمل، وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين - دراسة مؤسسة موبيبس وحدة ورقلة-. مجلة الدراسة الاقتصادية الكمية، مجلد 4، عدد 1، ص 55 - 72.

• سالم، يعقوب (2018). أخلاقيات العمل الوظيفي، ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية - دراسة ميدانية ببلدات الوادي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.

• سامر قاسم، ولينا فياض، ورامي محمد، وحسن معروف (2021). دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء المالي (دراسة ميدانية على فرعي المصرف التجاري السوري رقم (1) و(6) في اللاذقية). مجلة جامعة حماة، مجلد 4، عدد 2، ص 87 - 101.

• سلامة، ياسر خالد، (2003). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الأسرة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

- السيد، صلاح (2016). تأثير الأخلاقيات الوظيفية على أداء العاملين -دراسة ميدانية الاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد الأول، العدد1.
- صايح، جوديت (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- صباح، عبد الرحمن (2020). أبعاد المنظمة الأخلاقية، ودورها في بناء السمعة التنظيمية "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الصرايرة، خالد (2010). التماثل التنظيمي، والأداء الوظيفي، والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية. عمّان، دار كنوز للمعرفة العلمية، الأردن.
- صلاح، عبد الحميد، (2010). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ، ط3.
- صليحة، مهدي (2010). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الصمادي، عبير (2023). درجة تأثير مدونة قواعد السلوك الوظيفي على الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في لواء قصبه المفرق في الأردن، *مجلة كلية التربية، وزارة التربية والتعليم الأردنية*، مجلد (39)، عدد (32)، ص105-126، الأردن.
- الطاهر، وميمون، وفتح، وغلاب (2020). أخلاقيات العمل، ودورها في مكافحة الفساد المالي، والإداري في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في مديرية الضرائب بالمسيلة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، والإدارية*، مجلد 4، عدد 28، ص 191 - 207.

- العازميّ، مزنة سعد خالد (2017). درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري، وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، مجلة العلوم التربوية، مجلد 2، عدد 1، ص 369-409.
- عايش، أحمد جميل، (2009). إدارة المدرسة نظرياتها، وتطبيقاتها التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، والطباعة، عمّان، الأردن.
- عباس، نعمة، وعلي، شفاء (2001) قياس علاقة موارد المعرفة العلمية، واختلافها في البقاء الوظيفي، دراسة تشخيصية في جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية، المجلة 8، العدد السادس والعشرون، ص 176\_269.
- عبد ربة، بلال (2023). دور الإدارة المدرسية في تنمية أخلاقيات مهنة التعليم، إدارة البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)، مجلد (39) عدد (2)، الجامعة العربية الامريكية، فلسطين.
- عبد النعيم، بدر (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة، مجلة التربية المقارنة والدولية، مجلد (13)، عدد (13)، ص 147-200.
- عبد الهادي، ميسون (2017). رأس المال الفكريّ، ودوره في جودة الأداء المؤسسيّ "دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عبيد، عاصم (2020). درجة الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بإدارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (28)، عدد (4)، غزة، فلسطين.
- العريضة، رائدة هاني محمود (2012)، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان، وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، بعمان، كلية العلوم التربوية.

- العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية (رسالة دكتوراة غير منشورة) جامعة عمان العربية، عمان.
- عسيري، أحمد، والمعمري، ياسر (2020). واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم في محافظة عسير. مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 4 عدد 1، عدد 1، ص 232 – 259.
- عطية، صفاء (2020). النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عطوي، جودت عزت، (2004). الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية، وتطبيقاتها العملية)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عكاشة، أسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- علي، علي وآخرون (2023). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين اختصاص التربية الرياضية في مديرية تربية السليمانية. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، مجلد (23)، عدد (2)، استرجع من <https://spojou.qu.edu.iq/index.php/qjpes/article/view/44>
- العميرة (2020). مدى التزام معلمي مدارس التعليم العام بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر مديري المدارس بدولة الكويت، مجلة كلية التربية ببنها، عدد(123)، ج(5)، الكويت.

• العناقوة، إبراهيم (2014). توجهات العاملين الإداريين نحو تعزيز الأداء الوظيفي، والهندسة الإدارية في مستشفيات محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

• العنزي، مها (2015). واقع ممارسة المديرات لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الكويت.

• عيادي، حليلة (2013). مدخل إدارة الجودة لتقييم خدمات المرافق العامة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - ورقلة - . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

• الغرابي، هادي (2019). مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية و النفسية، مجلد (9)، عدد (29).

• الغراير، علاء الدين وآخرون (2022). كتاب بحوث ندوة أثر القرآن في تحقيق الوسطية و دفع الغلو، صفحة 251-257. بتصرف.

• الفليحات، ياسين احمد موسى (2013)، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قسبة المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت في المفرق، كلية العلوم التربوية.

• فريق صبار (2024)، الاستقرار الوظيفي وأنواعه ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تحقيقه <https://sabbar.com/blog/job-stability>

• القهيوي، ابتسام (2020). الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- كاظم، كوثر، وعلي، سؤدد محسن (2022). الالتزام التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، (28)، ص722-735.
- كردي، اسيد (2010). الفرق بين مفهوم الفاعلية، والكفاءة في الأداء الوظيفي. مقال الكتروني منشور على موقع <http://www.hrdiscussion.com> بتاريخ (12.07.2013).
- الكوري، أثير وزريقات، ميرنا، وسليمان، أحمد (2022). درجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (13)، عدد (38).
- الكيلاني، وعبد الله، وعدس، وعبد الرحمن (1984). الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية. دمشق: المنظمة العربية للتربية، والثقافة، والعلوم.
- المداني، حجاج (2021). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل، دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط، مجلة دراسات اجتماعية، مجلد (5)، عدد (1)، ص67-92.
- مراد، خلاصي (2016). الاستقرار المهني، وتيسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، والإنسانية، الجزائر، (1)، ص47-74.
- المريات، رعدة (2011). أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي، وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المسوري، أحمد (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين، والمعلمين. مجلة الأستاذ، عدد 201، ص 665 - 688.

- المصري، علي خميس (2012)، "القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
- مطلق، إيمان (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (4)، عدد (10)، ص 19\_39.
- المغربي، كامل (2005) السلوك التنظيمي\_ مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الإسكندرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- ملالة، إيمان (2019). أثر أخلاقيات العمل على أداء العاملين من منظور الاقتصاد الإسلامي - دراسة حالة مجمع صيدالة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- المنذري، الحافظ (1977) مختصر صحيح مسلم، تحقيق محمد ناصر الدين الالباني، المكتب الإسلامي، بيروت.
- المومني، لانا (2017). أثر أخلاقيات العمل على الالتزام الوظيفي: حالة دراسية الموظفين الإداريين في جامعة مؤتة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الناظر، نيفين (2021). تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- نزال، مزهر (2001). أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي، ومدى التزام المعلمين بها، من وجهة نظر المديرين، والمشرفين في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- نوفل، كمال (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

- الهدبان، إسلام محمد، (2009). درجة الالتزام بممارسة المدونة الأخلاقية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات تربية عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الهريشي، عالية (2018). درجة التزام مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بأخلاقيات الإدارة المدرسية وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الهزايمة، أحمد، والعتاس، ونور (2018). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية، والقانونية، مجلد 2، عدد 14، ص 33-61.
- الهمالي، علي (2018). أهمية الإدارة المدرسية في دفع العملية التربوية، منتدى علي الهمالي للتربية والتعليم، قسم التربية والتعليم، المصدر:  
<http://alhammali.mam9.com/montada-FI/topic-t130.htm>.
- الوكيل، منال (2018). أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بنك مصر. المجلة العلمية للأقتصاد، والتجارة، ص 241 - 281.
- يحيى، سجي أحمد (2010). درجة التزام مدير المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.



## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad Faisal, & Basri Modding, Ahmad Gani, Syamsu Nujum (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employee's performance. **The International Journal of Engineering and Science (IJES)**. Volume 6, Issue 12, pp28-36.
- Adeyeye, J.O, & Adeniji, A. A., & Osinbanjo, A.O., & Oludayo, O.A (2015). Effects of Workplace Ethics on Employees and Organisational Productivity in Nigeria. **International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Social and Economic Models for Development Track**, p 267 - 273.
- Alfiler m, 1986 "process of bureaucraties corruption, carino ed, bureaucratic corruption in asia causes, consequences, and control, manial:jmc press, p: 67.
- Ashworth Stephanie·R. (2013): **the relationship between secondary public school principals' emotional intelligence and school performance, this dissertation meets the standards for scope and quality of Texas A&M University-Corpus Christi** and is hereby approved.
- Atefeh, A. Tayebbeh, M. Ali, S., Mohammad, G., & Rasoul, S. (2014). Moral Intelligence of faculty members and Educational-Administrative Managers of Islamic Azad University. **Journal of Applied Sciences Research** ،10 (Special Issue) ، 418-421.
- Azizi Shabani Gembe (2020). **Assessment Of the Role of Professional Ethics in Performance of Human Resource Functions in Local Government In Tanzania**. Master Thesis, Institute of Accountancy Arusha, Tanzania.
- Beheshtifar, M. Esmaeli, A. & Moghadam, M. (2011). Effect of Moral Intelligence on leadership. **Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, (43), 1450 – 2272.
  - Benziane, R. (2017). The Role of Organisational Commitment in the Improvement of Employees' Performance at a Business Companies an Empirical Study at Sonelgaz Company. **Al-Bashaer Economic Journal**, Vol (3), N (3), pp 254-270.
- Buye, Ronald (2021). **Requisite for professionalism and ethics in the public service**. publication at: <https://www.researchgate.net/publication/352837138>.
- Chaudarya, Samra, & Sohail Zafara, & Mehrukh Salmana (2014). **Does total quality management stillshine? Re-examining the total quality management effect on**

**financial performance.** Routledge, Total Quality Management & Business Excellence. UK.

- Cristofoli, Daniela & others (2012), **Governance, Management and Performance in Public Networks- How to be Successful in Shared Governance Networks**, Published on line 9 October 2012, Springer Science.
- Ezeanyim, Ezinwa, & Ezeanolue, Ekwutosi (2021). Business Ethics and Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East, Nigeria. **International Journal of Business & Law Research**, 9(3):1-14,
- Grant, Jessie L, (2006), **An examination of the job satisfaction of mid – level manger in student affair administration, dissertation abstract**, westem Michigan university.
- Harris, S. Ballenger, J. & Leonard , J. (2004). Aspiring Principal Perceptions: are Mentor Principals Modeling Standards-based Leadership?. **Dissertation Abstract International**.65, p. 15.
- Helen R. Benedicto<sup>1</sup> and Merlita V. Caelian<sup>2</sup> (2021). **The Influence of Work Ethics on Job Performance of Government Employees.** Philippine Social Science Journal, Vol. 4, No.1, p 71 - 82.
- Hosein poor, Z, & Ranjdoost, S. (2013). The Relationship between Moral Intelligence and Academic Progress of Students Third year of High School course in Tabriz City. **Journal Advances in Environmental Biology**, 7 (11), 3356 – 3361.
- Hsingkuang Chi, Nanhua University, Taiwan , Hueryren Yeh, Shih Chien University, Kaohsiung Campus, Taiwan (December 2013), The Organizational Commitment, Personality Traits and Teaching Efficacy of Junior High School Teachers:The Meditating Effect of Job Involvement , **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol. 9, Num. 2, issue
- Jamal, Aisha (2018). The Role of Business Ethics in Improving the Quality of Job Performance. **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, Volume 7, Issue 1, pp 1 - 4.
- Joo, B.K. Shim, J.H, (2010): Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture, **Human Resource Development International**, Vol (13) N (4).
- Kadhum, Jabbar (2011). **Ethics of the Administrative Work for Managers in the Iraqi Ministries of Point of View of Staff.**unpubishd Mster Thesis, University of St Clements World, Iraq.

- Menbarrow, Zahra (2021). The Importance and Necessity of Professional Ethics in the Organization and the Role of Managers. **Research Article, Volume 18 Issue 1** (November 2021), pp 1-6.
- Msanze, Ndabahaliye (2013). **An Assessment on The Impacts of Employees Ethical Conducts to Organization Performance: A Case of Dawasco.** unpublished Master Thesis, University of Tanzania, Tanzania.
- Mustafa, Mohammed Matar and Khalid Bisharat (2008) "Palestinian National Authority" In Ina V.S. Mullis, Michael O. Martin, Joh F. Olson, Dbra R. Berger, Dana Milne, and Gabrielle M. Stanco ed., **TIMSS 2007 Encyclopedia: A Guide to Mathematics and Science Education Around the World**, Volume 2, Boston: TIMSS & PIRLS International Study Center.
- Neumark, D (2000). **Change in Job Stability and Job Security: A collective Effort to Untangle, Reconcile, and Interpret The Evidence.** Available at [http://team.univ-parisl.fr/teamperso/margolis/Downloaded papers/Job-Stability-Jop-Security.pdf](http://team.univ-parisl.fr/teamperso/margolis/Downloaded%20papers/Job-Stability-Jop-Security.pdf)
- Nurudeen Ahmedi, & Abigae Aluku, Rahman Mustafa (2021). The Effect of Work Ethics on Job Satisfaction and Employee Performance in Nigeria. **European Journal of Management and Marketing Studies**, Vol.6, Issue 3, p 203-212.
- Palestine Ministry of Education and Higher Education (2008) Education Development Strategic Plan 2008–2012: Towards **Quality Education for Development, Ministry of Education and Higher Education**, Palestine.
- Pipan, Karmen, & Boštjan Gomiš, & Miroљjub Kljaji, & Manca Jesenko (2011). An empirical study on comparing total quality management (TQM) items of national quality award applicants in Slovenia. **African Journal of Business Management**, Vol.5 (29), pp. 1 – 12.
- Saeed Khayatmoghadam (2020). The Effect of Professional Ethics on the Organizational Culture. **International Journal of Ethics & Society (IJES)**, Vol.2, No. 1, pp 21 - 28.
- Saremi, Hamid, & Behrad, nezhad (2014). Role Of Ethics in Management of Organization. **International Journal of Current Life Sciences**, Vol.4, Issue, 11, pp 9952-9960.
- Sfestani, Rasool, & Peykani, Mehraban (2017). Providing a Professional Ethics Model for Improving Public Accountability in the Iranian Governmental Organizations. **International Review of Management and Marketing**, 7(2), pp 415-420.

- Shahrul Salahudina, Mohd bin Alwia, Sarah binti Baharuddina, Syafina binti Halimata (2016). **The Relationship between Work Ethics and Job Performance**. paper to 3rd International Conference on Business and Economics, 21 - 23 September 2016.
- Shrikant Krupasindhu PANIGRAHI<sup>1</sup>, Hatem Mahmoud AL-NASHASH<sup>2</sup> (2019). Quality Work Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Analysis. **QUALITY Access to Success**, Vol. 20, No. 168, (February 2019), p 41 - 47.
- Sima Mirkamandar, & Malikeh Beheshtifar (2015). The role of professional ethics in human resource strategies. **Advanced Social Humanities and Management**, Vol., 2 Issue 1, pp 82-87.
- The World Bank and Bisan Center for Research and Development (2006) **The Role and Performance of Palestinian NGOs: In Health, Education and Agriculture**, The World Bank and Bisan Center for Research and Development.
- Tonchia, Stefano & Queagini, Luca (2010), **Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence**, Springer Science.
- Warren, A. Whisenant, M. Pedersen & Galen, C. (2010). Analyzing Ethics in the Administration of Interscholastic Sports. **Educational Management Administration & Leadership**; Vol 38 (1) 107 – 118.

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	
102	جدول (1.3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1
102	جدول (2.3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2
103	جدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	3
103	جدول (4.3) توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة	4
104	جدول (5.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
105	جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة	6
106	جدول (7.3) معامل الارتباط الفا كرونباخ لمجالات الاستبانة ككل	7
106	جدول (8.3) معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية	8
107	جدول (9.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الأول	9
108	جدول (10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني	10
108	جدول (11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثالث	11
109	جدول (12.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الأول	12
110	جدول (13.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني	13
111	جدول (14.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الأول	14
112	جدول (15.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثاني	15
112	جدول (16.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الثالث	16
113	جدول (17.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الرابع	17
113	جدول (18.3) معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية للمجالات	18
114	جدول (19.3) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	19
115	جدول (20.3) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	20
116	جدول (21.3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	21
119	جدول (22.3) المحك المعتمد في الدراسة	22
122	جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة	23

123	جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "أخلاقيات العمل نحو المعلمين"	24
124	جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال " أخلاقيات المدير نحو الطلبة"	25
126	جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور"	26
127	جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "لمحور الثاني "الالتزام التنظيمي"	27
128	جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "مشكلات المعلم والبيئة المدرسية"	28
129	جدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "الوضع الصحي والاجتماعي والتعليمي"	29
130	جدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "الاستقرار الوظيفي الطوعي"	30
131	جدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "المعلم في فريق"	31
132	جدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "المشاركة في صنع القرار"	32
133	جدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "التحفيز الذاتي"	33
134	جدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال "بيئة العمل"	34
135	جدول (13.4) معامل Independent Sample T Test لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير الجنس	35
136	جدول (14.4) معامل One way Anova لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)	36
137	جدول (15.4) معامل One way Anova لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)	37
138	جدول (16.4) معامل Independent Sample T Test لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير الجنس	38
139	جدول (17.4) معامل One way Anova لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)	39
140	جدول (18.4) معامل One way Anova لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)	40
141	جدول (19.4) معامل Independent Sample T Test لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير الجنس	41
142	جدول (20.4) معامل One way Anova لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)	42
143	جدول (21.4) معامل One way Anova لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)	43
144	جدول (22.4) معامل الارتباط بين أخلاقيات لعمل والالتزام التنظيمي	44

144	جدول (23.4) معامل الارتباط بين أخلاقيات عمل والالتزام التنظيمي	45
145	جدول (24.4) معامل الارتباط بين أخلاقيات العمل والاستقرار الوظيفي الطوعي	46
145	جدول (25.4) معامل الارتباط بين أخلاقيات العمل والاستقرار الوظيفي الطوعي	47

	فهرس الملاحق	
170	ملحق رقم (1): تسهيل مهمة مركز البحث والتطوير التربوي	1
171	ملحق رقم (2): وزارة التربية والتعليم	2
172	ملحق رقم (3): كتاب بأسماء المحكمين	3
173	ملحق رقم (4): أداة الاستبانة بصورتها الأولية	4
180	ملحق رقم (5): أداة الاستبانة بصورتها النهائية	5



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
أ	إقرار	1
ب	الإهداء	2
ت	الشكر والتقدير	3
ث	ملخص الدراسة	4
ح	Abstract	5
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها		
4	مقدمة	6
8	مشكلة الدراسة وأسئلتها	7
10	فرضيات الدراسة	8
12	أهداف الدراسة	9
12	أهمية الدراسة	10
13	حدود الدراسة ومحدداتها	11
14	مصطلحات الدراسة	12
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
17	المحور الأول: أخلاقيات العمل	13
20	أنواع أخلاق العمل	14
21	أهمية أخلاق العمل	15
22	مصادر الأخلاقيات	16
25	أخلاق العمل والنهج التربوي	17
27	أهمية الأخلاق في المجال التربوي	18
29	الإدارة المدرسية والبعد الأخلاقي لها	19
32	دور القائد الأخلاقي في تيسير أخلاقيات المهنة	20
34	دور أخلاقيات العمل في الالتزام بالوظيفة	21

39	أخلاقيات العمل من منظور إسلامي	22
39	الأخلاق في طبيعة العمل	22
48	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	23
49	أهمية الالتزام التنظيمي	24
51	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	25
52	كيفية تحسين الالتزام داخل المؤسسة	26
53	أنواع من الالتزام التنظيمي	27
56	سبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين داخل المدارس	28
58	المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي الطوعي	29
59	الاستقرار الوظيفي الطوعي في المؤسسات	30
62	الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى الموظف	31
64	الدراسات السابقة	32
64	الدراسات التي تناولت أخلاقيات العمل	33
79	الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي	34
89	الدراسات التي تناولت الاستقرار الوظيفي الطوعي	35
97	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منه	36
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
101	منهج الدراسة	38
102	مجتمع الدراسة	39
102	عينة الدراسة	40
104	أداة الدراسة	41
105	صدق أداة الدراسة	42
105	ثبات أداة الدراسة	43
117	متغيرات الدراسة	42
117	إجراءات الدراسة	43

118	المعالجة الاحصائية	44
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
121	النتائج المتعلقة بالسؤال الاول	45
127	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	46
130	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	47
135	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	48
136	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	49
137	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	50
138	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	51
139	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	52
140	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	53
141	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة	54
142	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة	55
143	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة	56
144	النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة	57
145	النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر	58
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
148	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	59
151	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	60
153	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	61
158	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	62
159	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	63
160	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	64
161	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	65
162	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	66

163	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	67
164	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة	68
164	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة	69
165	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة	70
166	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة	71
167	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر	72
169	التوصيات	73
المصادر والمراجع		
187	المراجع العربية	74
201	المراجع الأجنبية	75